

Enquête sur les petites entreprises kanak en tribu

Synthèse des entretiens
et éléments d'analyse



*Patrice GODIN,
ethnologue*

Mai 2009

NOTE INTRODUCTIVE

Le texte qui suit est la synthèse d'une vingtaine d'entretiens que son auteur a eus avec de petits entrepreneurs Kanak de la Province Nord, vivant et travaillant en tribu.

Il n'est pas une étude scientifique de l'entrepreneuriat Kanak, mais la retranscription d'une certaine réalité sociale et économique telle qu'elle est vue et vécue par des hommes qui ont à cœur de contribuer au développement de leur pays. A ce titre, il demande à être lu comme une contribution supplémentaire aux échanges et discussions qui ont présidé à la rédaction des rapports des neufs ateliers du diagnostic. Ni plus, ni moins.

A celui qui lira ce texte d'apporter ses commentaires et ses critiques, de dire s'il se retrouve dans les constats parfois dérangeants des personnes interrogées et les quelques éléments d'analyse proposés. Rappelons qu'il avait été décidé de bannir la langue de bois pour les travaux d'élaboration du schéma, il convient donc d'appliquer cette décision.

Le lecteur doit garder à l'esprit un point essentiel : la construction de la communauté de destin voulue par toute la population calédonienne ne sera effective que si nous intégrons et conjugons dans nos réflexions et nos actions la diversité culturelle du pays. Le modèle d'aménagement et de développement qu'il nous faut inventer ne saurait être importé, "pièces et main d'œuvre" de l'extérieur. Il doit bien sûr se nourrir des expériences du monde, mais aussi les adapter aux tempéraments locaux et en créer d'autres inédits qui tiennent compte des héritages culturels comme des aspirations actuelles. Il nous faut regarder en face les réalités, même celles qui peuvent ne pas nous convenir, il nous faut dialoguer pour bâtir le consensus à travers nos différences, apprendre à rêver en commun pour l'avenir même des générations qui nous succéderont.

Le schéma d'aménagement et de développement Nouvelle-Calédonie 2025 nous en offre l'opportunité.

INTRODUCTION

Le but du présent rapport est double :

- fournir une première synthèse des entretiens que son auteur a eu avec vingt-quatre entrepreneurs kanak, de la Province Nord principalement, sur les problèmes qu'ils rencontrent au jour le jour dans le développement de leur activité professionnelle¹ ;
- livrer quelques éléments d'analyse qui permettent d'en faciliter la compréhension

Il ne s'agit pas donc, à proprement parler, d'une étude sociologique des créateurs d'entreprise kanak, encore moins d'une analyse de la petite entreprise kanak. Dans le prolongement du diagnostic du Schéma d'aménagement et de développement de la Nouvelle-Calédonie 2025, l'idée qui a présidé à l'enquête était de recueillir un peu de la parole de ces créateurs qui n'avait pu être prise en compte dans le cadre du travail en ateliers. A cette parole, on a par ailleurs ajouté celle d'un agent de développement de la Province Nord et celle de deux responsables de coopérative ayant une longue expérience du développement économique en milieu kanak afin de préciser la formulation de certains problèmes².

Comme on le verra, les préoccupations exprimées au cours de ces entretiens recourent largement celles formulées dans les ateliers du diagnostic, ce qui tend à en conforter la pertinence. Mais elles les débordent aussi pour toucher à plusieurs aspects de la sociabilité kanak contemporaine. Et de ce point de vue, elles ne sont pas sans poser quelques problèmes d'interprétation qu'il faudrait à l'avenir pouvoir éclairer à la lumière d'investigations complémentaires et plus rigoureuses, prenant notamment en compte les points de vue des employés et des habitants des « tribus » où sont implantées les entreprises. Cela permettrait de nuancer le tableau à peine esquissé ici. En l'état, il me semble que **rien ne serait pire qu'une lecture sélective et partielle, qui ne retiendrait des propos tenus que ce qui semble conforter nos propres positionnements idéologiques**. Les critiques parfois fort sévères que certains des entrepreneurs consultés formulent à l'égard de leur propre communauté culturelle ne vont pas sans contradictions et demandent à être replacées dans leur contexte socio-historique.

Dans le cadre du processus d'émancipation politique initié par les Accords de Matignon-Oudinot et confirmé par l'Accord de Nouméa, le développement, ses modalités et ses moyens sont, en effet, devenus des enjeux centraux pour cette société encore très marginalisée au plan économique. La question est désormais pour celle-ci de savoir comment elle peut répondre à ces enjeux, intégrer les nouvelles contraintes qu'ils impliquent, sans mettre en péril une organisation coutumière et une économie

¹ Pour l'essentiel, ces entretiens ont été conduits entre octobre 2008 et mars 2009. Ils avaient un caractère non directif sur la forme comme sur le fond. Leur durée a varié d'une à quatre heures pour le plus long, avec une moyenne d'un peu moins de deux heures par entretien. Les citations tirées des entretiens sont placées entre guillemets. Les citations en italique sont extraites soit du rapport de l'atelier 5 du Schéma, soit du document que le sociologue Jean-Pierre Segal a consacré aux relations de travail dans les petites et moyennes entreprises calédoniennes (v. bibliographie en fin de rapport) .

² Comme il est d'usage dans ce type d'enquêtes, on préservera ici l'anonymat des entrepreneurs interrogés et de leurs entreprises afin d'éviter toute tentation d'exploitation contre eux des opinions exprimées.

domestique qui lui ont permis de subsister jusque là, sans renoncer aux valeurs de solidarité, d'échange et de « respect » qui sont les siennes. Dans ce cadre, le modèle de la petite entreprise semble à certains pouvoir apporter une solution intéressante sous réserve de quelques aménagements, pour d'autres au contraire il apporte plus de problèmes que de réponses satisfaisantes, même si les expériences dont témoignent nos interlocuteurs sont sensiblement différentes en fonction des régions et des activités.

Nous ne prétendons pas arbitrer, trop d'éléments nous manquent pour élaborer une véritable analyse, et plus encore fonder un jugement. Tout au plus esquisserai-je un début d'interprétation qui me semble ouvrir à une meilleure compréhension dans ce qui est en jeu au travers des différents témoignages.

L'ENTREPRISE COMME PROJET

Deux types de motivation semblent avoir présidé chez nos interlocuteurs à la décision de créer leur propre entreprise.

Le premier, qui est aussi le plus souvent exprimé, est d'ordre politique, ce qui ne doit pas être regardé comme totalement significatif compte tenu des modalités de l'enquête qui a emprunté un réseau essentiellement militant.

A la suite des Accords de Matignon-Oudinot et de Nouméa, les partis indépendantistes ont lancé un mot d'ordre pour inciter tous ceux qui le pouvaient « à se lancer dans le développement », « à prendre en main les leviers de l'économie ». La majorité de nos entrepreneurs se sont présentés comme des militants ayant répondu à cet appel. La plupart d'entre eux avaient déjà participé à d'autres initiatives auparavant : coopératives, GIE, GDPL – dont ils dressent un bilan le plus souvent très mitigé. Ces expériences étaient « formatrices au plan personnel, mais décevantes au plan des résultats économiques ». L'idée de créer une entreprise a par ailleurs semblé à certains une aventure d'autant plus séduisante qu'elle paraissait laisser à celui qui s'y risquait une forte marge d'initiative individuelle et receler la promesse de plus grandes retombées financières.

L'autre type de motivation apparaît plus conjoncturel. Les entrepreneurs se présentent eux-mêmes comme d'anciens employés ayant eu l'opportunité de racheter tout ou partie du matériel des entreprises où ils travaillaient (qui un camion, un car, une pelleteuse et/ou une bétonnière) et ainsi de jeter les bases de leur propre entreprise³. Ce type de motivation n'est pas contradictoire avec le précédent. Bien au contraire, l'idée que ces entrepreneurs pouvaient contribuer avec leurs projets économiques au mieux-être de leur communauté a presque toujours été exprimée et cela quelle que soit leur inscription politique. « Je me suis dit que ça pouvait aider, donner du travail à des jeunes de chez moi, apporter un peu d'argent à la tribu ». « C'est pour le peuple ». « Quand on crée une entreprise, c'est pour faire de la richesse chez soi ».

LES DIFFICULTES MATERIELLES ET INSTITUTIONNELLES

Tous les entrepreneurs de notre enquête s'accordent à dire que le plus difficile au départ a été de réunir le capital minimal indispensable à la création de leur entreprise. Nombreux sont ceux qui ont reçu des aides et des subventions de la Province Nord, un prêt de l'ADIE, ou plus récemment une contribution du Fonds de garantie Nord. Mais ces apports sont presque toujours présentés comme insuffisants et pour certains il a fallu négocier durement avec les banques pour obtenir des prêts. On retrouve d'emblée ici un problème soulevé dans l'atelier 5 du Schéma ; *l'investissement initial nécessaire à une*

³ Parfois, cette opportunité se conjugue avec une autre. Cf. sur ce point précis le dossier « Créateurs d'entreprise » du n°39 du mensuel *Le pays magazine* : « Avant j'étais salarié dans une entreprise de terrassement à Ponérihouen. Comme j'avais un petit tracteur pour travailler mes champs et faire des petits travaux à la demande, j'ai eu l'idée de répondre à un appel d'offres. C'est comme cela que je me suis lancé » (p.21).

activité économique est difficile à apporter individuellement. Le recours aux prêts bancaires est souvent inévitable, mais soumis à l'obtention de garanties bien difficiles à négocier.

Un propriétaire d'une station service fait ici figure d'heureuse exception en ayant eu la chance de bénéficier d'un prêt très conséquent (20% du financement de son projet) de la part de la compagnie l'approvisionnant en carburant. Tous les autres entrepreneurs font état d'un véritable parcours du combattant.

Difficulté également évoquée dans le cadre du diagnostic de Nouvelle-Calédonie 2025 : la question de la formation des créateurs d'entreprises et de leur accompagnement technique. D'une manière générale, les entrepreneurs déplorent le caractère minimaliste des actions menées actuellement dans ce domaine. C'est là une doléance formulée de manière récurrente et bien au-delà des entreprises privées comme l'attestent nos conversations avec d'autres acteurs économiques (agent de développement, responsables de coopérative). Sur ce point, on renvoie au rapport de l'atelier 5 tant les propos tenus par les uns et les autres en recourent les constats (cf. tout particulièrement la partie sur un véritable accompagnement du développement économique).

Troisième problème : l'accès au foncier qui se pose de manière très différente selon les cas.

Le plus souvent la terre ne manque pas en théorie, mais son exploitation peut s'avérer difficile en pratique. « J'ai beaucoup de terres, mais elles ne sont pas accessibles. Il n'y a pas de route. » « La terre y en a, mais c'est pas aménagé ». La difficulté est accrue lorsque la tribu de l'entrepreneur est éloignée du village et des grandes voies de communication. L'isolement et la discontinuité territoriale ont des incidences directes sur le développement des activités et des échanges commerciaux.

D'une manière plus générale, les entrepreneurs opérant en tribu – la majorité de nos interlocuteurs - soulignent presque tous *les carences en matière de transports qui concourent au sous-développement économique de la brousse en rendant compliquée la rencontre avec les clients et les fournisseurs, en ne permettant pas l'écoulement normal des productions et l'approvisionnement régulier des entreprises.*

« A un moment, j'ai fait location de voitures. A chaque révision, il fallait descendre sur Nouméa. J'ai demandé à avoir une formation mécanique pour les deux garçons pour qu'on puisse faire les révisions sur place. Ils ont refusé chez R..., alors au bout de quelques temps j'ai abandonné ».

Pour les petits entrepreneurs en BTP, le problème majeur est par exemple de pouvoir se fournir en matériaux (coûts des transports entre l'extrême nord de l'île, Koné, Pouembout, et plus encore Nouméa).

Il en va de même pour les commerçants et les quelques rares colporteurs qui, face au casse-tête des approvisionnements, en arrivent parfois à préférer sous-traiter avec un commerçant calédonien de la région, financièrement mieux assis⁴.

⁴ cf. à titre d'illustration, l'exemple d'un jeune colporteur donné dans le dossier « Créateurs d'entreprise » du n°39 du mensuel *Le pays magazine* : « Les débuts ont été laborieux. Pierre Opine commandait lui-même

L'absence d'équipements de base est aussi un problème pour enraceriner l'entreprise. « Même ici j'ai un terrain qui pourrait convenir, mais y a pas de triphasé en tribu pour le matériel. J'ai tout ce qui faut, un pont élévateur, des compresseurs que j'ai achetés, mais qui sont toujours pas installés. Si je veux les installer, je suis obligé d'aller au village pour les avoir ».

Et au village, l'accès au foncier s'avère parfois tout aussi problématique.

Au plan moral d'abord : « Pour moi, c'est dur d'aller acheter un terrain au village. Comment puis-je dire que je vais dépenser des millions pour un petit bout de terrain alors que j'ai des milliers d'hectares derrière moi à la tribu ? »

Au plan financier ensuite : « Même si la terre est moins chère qu'à Nouméa ou à Koné, c'est cher quand même ».

Enfin dans quelques municipalités, on fait état d'un rétrécissement du foncier communal qui ne permet guère le développement d'entreprises et oblige à se retourner vers les terres coutumières disponibles. Dans certaines tribus de la chaîne, l'attente est forte aussi, comme l'avait déjà noté Emmanuel de Guiran dans son diagnostic socio-économique de la commune de Hienghène, de voir le foncier domanial se déverrouiller et permettre aussi bien l'agrandissement des réserves qu'une réappropriation de certains sites claniques.

« Ici on est trop à l'étroit maintenant. On plante toujours dans le même espace et ça finit pas épuiser la fertilité des sols. Il y a des baisses de rendement. »

En tribu, les obstacles de l'accès au foncier sont aussi d'ordre social. L'absence d'organisation entrave fréquemment la répartition des terres et il n'est pas rare que les vieux soient accusés de bloquer l'installation des plus jeunes auxquels ils ne font pas confiance (v. plus bas). « Quand on veut faire un projet, on est surveillé ». Certains interlocuteurs évoquent même le rôle négatif des chefs et des conseils des anciens qui veillent à ce qu'aucune initiative individuelle ne voit réellement le jour sur les terres des GDPL. « Les vieux, les coutumiers, ils ne veulent pas partager la terre. Nous les plus jeunes on voit bien qu'ils ne veulent pas. Ils n'ont pas confiance... ». « Même sur une terre de GDPL, les coutumiers autorisent au mieux l'installation de deux ou trois personnes. Et les autres ? »

D'autres font état des tensions entre clans accueillants et clans accueillis au sein de certaines réserves tribales et de la nécessité pour les résoudre d'établir enfin un véritable cadastre coutumier. Toutefois, tout laisse à penser que ce serait là une opération des plus délicates, souvent grosse de risques de conflit. « On doit tout faire pour remettre les clans de là où ils viennent. Dans une case quand tout le clan Bai est réuni, ça va. Si il y a un Dui, y a pas d'entente. Chacun doit discuter chez soi des problèmes de terres »⁵.

la marchandise pour aller la vendre dans les tribus. Mais depuis quelques semaines, il sous-traite pour un commerçant de Tuo-cèmuhi : *C'est lui qui remplit mon fourgon avec ses marchandises et fixe les prix. Le jeune colporteur apprécie de ne plus avoir le souci des commandes* » (p.22).

⁵ Cette vue n'est pas partagée par tous. « La tribu est composée de gens qui n'ont rien à voir ensemble. Mais maintenant on vit tous ensemble ici. Pourquoi dire que je ne dépends pas d'eux ? ».

Autre constat en convergence avec les ateliers du diagnostic : nombreux sont les entrepreneurs à souligner les difficultés pratiques liées à l'étroitesse des marchés locaux. *D'un côté, la taille et la structuration des marchés intérieurs sont en brousse insuffisantes pour la création d'une activité économique d'ampleur, de l'autre, la taille des entreprises de brousse est insuffisante pour qu'elles puissent se développer et répondre au marché à l'échelle du Pays.*

La concurrence est ainsi le plus souvent mal vécue, jugée trop rude par la plupart des interlocuteurs qui ont déploré l'absence d'un véritable contrôle public de la création d'entreprises. « Il faudrait pouvoir voir si ça correspond à un besoin, si ça va pas se chevaucher et freiner le développement des entreprises qui existent déjà ».

A plusieurs reprises a été déploré le caractère « sauvage » de la concurrence au plan local. Le concurrent est fréquemment stigmatisé pour ses insuffisances : ce sont, souligne-t-on, des gens mal formés, sous-équipés ou utilisant des matériels déficients et qui, de ce fait, « réussissent à proposer des prix inférieurs qui mettent en péril l'activité de l'entreprise ». « Dès que ça marche, il y a des imitateurs qui viennent fragiliser l'activité existante. »

Les pouvoirs publics eux-mêmes sont parfois accusés de partialité ou d'incohérence : « Quand je me suis installé, j'ai du faire aux normes, lui en bas plusieurs années après il a fait n'importe quoi et on lui a rien dit ».

« En ce moment, avec l'usine, ils distribuent les camions, les bulls et les pelles comme des petits pains. Les autres, ils sont contents, ils imaginent qu'ils vont amasser les contrats. Mais ils n'ont pas la formation et sont prêts à accepter tout ce qu'on leur dit. Après, quand ce sera fini. On va tous se retrouver sur le marché et qui c'est qui pourra s'en tirer. Les camions, ils vont finir à la tribu à rouiller ».

Dans un contexte compétitif où l'entreprise connaît des périodes creuses plus ou moins longues dans une même année, il est souvent obligatoire de diversifier les activités (pour une même entreprise par exemple : plomberie, électricité, transports, espaces verts). Et la recherche de la commande publique ou parapublique (ex. association type ou Renouveau TEASOA) est présentée comme obligatoire pour être à même de sécuriser quelque peu l'activité. Pour certains entrepreneurs, c'est même leur seule source régulière de revenus. « C'est plus facile pour les entreprises qui arrivent à décrocher des contrats avec la Province ou les communes ».

Dans l'ensemble, la Province Nord jouit d'une bonne réputation, même si beaucoup se plaignent de la lourdeur de certains dispositifs administratifs et plus encore des délais de paiement (parfois plusieurs mois) après travaux ainsi que des rejets réguliers de factures qui « plombent » le fonctionnement de l'entreprise. On reproche aussi aux élus de la Province de ne pas accompagner suffisamment les projets (« T'es souvent seul et ne sais pas vers qui te tourner ») et de ne pas suffisamment informer la population des mesures touchant à l'organisation du travail et des entreprises. « Par exemple, le RUAMM, il n'y a pas un politique qui est venu pour nous expliquer. On nous dit qu'il faut que les gens se prennent en charge, au plan de la santé, de l'évolution, qu'il faut créer des richesses. Mais il n'y a que eux pour convaincre les gens, expliquer les décisions politiques. Les gens ils veulent bien devenir des acteurs économiques, mais il faut expliquer, expliquer ce que ça veut dire travailler pour le destin commun. Il faut

bousculer les gens avec les mots. Alors il y aura un déclic. On pourra agir sur les comportements ».

Les relations des petites entreprises avec les communes apparaissent plus tendues. Nos interlocuteurs ont fait à plusieurs reprises état de partis pris, de favoritismes, voire d'hostilités de la part des maires et des élus municipaux liés à des divergences politiques. « Avant, la commune se servait chez moi. Maintenant avec le nouveau maire, ils vont à P. et me boycottent ». « J'ai acheté le matériel. Il a jamais servi. Ils ne sont jamais venus. C'est pas grave. J'ai eu une subvention de la Province, c'est payé, mais il dort et s'abîme ». Certaines municipalités sont aussi accusées de répercuter au plan communal des conflits internes à la tribu de l'entrepreneur ou de ne faire travailler que les membres de leurs familles (cf. plus bas).

En l'absence de preuves, toutes ces accusations sont bien sûr à prendre avec précautions. Telles quelles, elles témoignent néanmoins de la férocité de la concurrence à laquelle sont soumises les petites entreprises de brousse.

Les rapports avec les fournisseurs, les quelques clients et les concurrents appartenant à d'autres communautés culturelles apparaissent plus pacifiques. « Au début, c'est une surprise de voir un Kanak. Au fur et à mesure qu'ils voient qu'on paye les factures, le courant, ça finit par passer. La confiance s'installe peu à peu ». Des entrepreneurs travaillant pour de grosses sociétés locales se plaisent même à souligner la qualité des rapports qu'ils ont réussi à établir avec elles.

Pour arriver à régler les problèmes de concurrence sauvage, deux propositions ont été formulées au cours des entretiens.

D'une part, une organisation et une programmation des activités économiques à l'échelle de la Province et du Pays, incluant la formation des entrepreneurs et de réels transferts de compétences.

D'autre part, lorsque cela n'existe pas, la constitution d'organisations professionnelles par secteurs.

LES PROBLEMES DE RECRUTEMENT ET DE FORMATION

Autre difficulté importante : le recrutement et la formation d'un personnel qualifié et fiable que quasiment tous les entrepreneurs interrogés s'accordent à considérer comme particulièrement problématique.

Là où l'entreprise s'est développée sur une base de recrutement plus large que le cadre familial (conjoint et enfants), on pointe du doigt l'absence de personnels qualifiés et motivés⁶. « Quand le type est diplômé, il cherche du travail sur Nouméa, dans une grosse boîte ou dans l'administration où il aura un bon salaire ». « A la tribu, il y a beaucoup de jeunes, mais ils sont pas formés et beaucoup n'ont pas envie de travailler ». « C'est difficile de garder ceux qui travaillent pour vous et donnent satisfaction. Quand il y en a, ils restent pas. J'essaie d'avoir quelqu'un de ma tribu, mais je ne trouve pas. On prend

⁶ Cette difficulté est loin d'être spécifique des entreprises kanak en tribu. Elle est un leitmotiv des patrons des petites et moyennes entreprises calédoniennes qui se plaignent d'une constante *pénurie de main d'œuvre qualifiée, fidèle et stable* (Segal 2008 : 6)

dans les tribus voisines, mais c'est pas pareil ». « Ceux qui sont formés et compétents, ils restent pas »⁷.

« Du poisson, il y en a et j'ai aussi les bateaux, mais ce qui manque ce sont ceux qui veulent pêcher ».

En fait, plusieurs facteurs semblent ici se combiner qui compliquent cette question du recrutement. Le premier est la faiblesse générale de la qualification au plan local. Si nombreux sont les jeunes en tribu à posséder un bagage scolaire non négligeable, rares sont ceux qui ont poussé leur formation jusqu'à son terme et à l'obtention d'un diplôme. Ceux qui l'ont fait subissent l'attraction des emplois publics ou des entreprises plus importantes qui leur assurent de meilleurs salaires et une plus grande sécurité de l'emploi. Lorsqu'ils résident en tribu, ils réclament des salaires que le petit entrepreneur local n'est pas toujours à même de leur octroyer. Pour les employés moins qualifiés, la recherche d'une situation stable n'est pas nécessairement la principale motivation. On accepte de travailler pour une période déterminée afin de satisfaire un besoin d'argent à court terme (achat d'un véhicule, organisation d'un mariage, travaux sur sa maison...).

Cela n'est pas toujours un désavantage puisque l'entrepreneur peut ainsi disposer d'un volant de main d'œuvre avec lequel il peut jouer en fonction de l'intensité de son activité. De fait, la plupart des entrepreneurs travaillent seuls ou dans le cercle étroit de la famille, n'embauchant que temporairement des jeunes des tribus en fonction des carnets de commande. Mais, comme le souligne un interlocuteur, « cela oblige à jongler ». L'employé recherché est souvent indisponible au moment où on en aurait le plus besoin.

La motivation des employés est aussi une question centrale, chez les jeunes surtout. Pour ces ceux-ci, plusieurs facteurs sont mis en avant : le défaut de formation, le mode de vie « trop facile » en tribu qui n'engage pas au travail, l'éducation qui a changé avec « des parents qui ne donnent plus au jeune le sens des responsabilités », la diffusion des conduites addictives (cannabis, alcool, kava) et l'oisiveté. « J'ai embauché des jeunes, ils sont pas motivés ». « Ils tiennent pas le coût, trop de travail ». « Avec l'échec scolaire, ils n'ont pas le niveau ». « Il savent pas ce que c'est de souffrir »⁸.

Au cours des entretiens, nos interlocuteurs ont très souvent fait part de leur inquiétude concernant la situation des jeunes en tribu et les conduites addictives qui sont devenues un véritable fléau social du fait des troubles sociaux et psychiatriques qu'elles entraînent. « Le fléau pour les jeunes, c'est surtout le cannabis et l'alcool... », « Avec tout ce qui circule, ça fait des années qu'il n'est rien sorti des jeunes, aucune activité à la tribu. Rien ». Dans quelques cas, il arrive que les tensions entre jeunes inactifs et adultes, coutumiers ou responsables économiques ou autres aboutissent à des agressions ouvertes. « Des jeunes de O. sont venus et ont détruit le camping de mon cousin ».

⁷ Ou il devient un concurrent comme le signale un des responsables de coopérative : « Ceux qui atteignent un certain niveau de professionnalisme sortent du système et deviennent nos concurrents ».

⁸ *Les difficultés d'insertion professionnelle des jeunes* se retrouvent dans la plupart des petites et moyennes entreprises calédoniennes (cf. Segal 2008 : 8-9)

Pour expliquer la situation actuelle de la jeunesse kanak, l'accent est mis sur les conditions mêmes de la vie en tribu : « Les jeunes manquent de beaucoup de choses, d'informations et de motivations. Mais pour cela et être capable de faire quelque chose par eux-mêmes, pour la tribu, il faut sortir de la tribu, voyager, travailler au dehors pour voir autre chose. ». « Un jeune si on ne l'installe pas, il ne va pas bouger. Si on lui donne pas une terre, un endroit pour construire sa maison, une femme, il ne va pas bouger ».

L'école et les formations proposées par les organismes publics ou consulaires sont aussi pointées du doigt. « Ce que le jeune apprend à l'école ne correspond pas à la réalité de la tribu dans lequel il doit trouver sa place après son échec scolaire. » De fait, comme le souligne un des participants de l'enquête, l'échec scolaire non seulement « ferme aux jeunes sans diplôme l'accès à la plupart des emplois en ville ou au village, mais les empêche aussi de créer une activité rémunératrice à la tribu ». Le jeune, sans réelle qualification, compte tenu la taille réduite et de la discontinuité des bassins d'emplois administratifs, commerciaux et industriels, pointe au chômage et fait des incursions ponctuelles hors de tribu et/ou la commune sur des emplois précaires.

Pour les entreprises qui réussissent à embaucher, un triple problème se pose.

D'une part, il faut essayer de fidéliser son personnel, ce qui « n'est jamais gagné ». Et pour cela non seulement lui assurer des revenus décents, mais aussi accepter de transiger avec lui sur des points qui dans de plus grosses structures ne feraient l'objet d'aucune discussion - prêts du matériel d'entreprise à des fins privées, dons en nature, avances sur salaires... (cf. plus bas). « Quand tu as un bon ouvrier, tu le gardes, mais lui y peut en profiter. Et quand il demande quelque chose, tu refuses pas parce que tu veux le garder ».

D'autre part, il faut assumer la formation des employés. Pour certains entrepreneurs, compte tenu de l'instabilité de la main d'œuvre, ce problème devient un véritable casse-tête. « T'as à peine fini de former un type qu'il s'en va et que tu dois recommencer avec celui qui vient après ».

Par ailleurs, la formation suppose d'autant plus de temps que l'entreprise est polyvalente et cela oblige les petits patrons à donner beaucoup d'eux-mêmes en plus du travail qu'ils ont à accomplir quotidiennement pour faire tourner l'entreprise.

Enfin, il faut organiser le travail avec un personnel qui ne se plie que difficilement aux règles de l'entreprise. Les propos tenus par certains entrepreneurs kanak recourant à une main d'œuvre recrutée hors du cercle familial (environ un tiers de nos interlocuteurs) recourent ici curieusement ceux de certains des petits patrons calédoniens et métropolitains ayant participé aux ateliers du diagnostic de Nouvelle-Calédonie 2025 : absentéisme, difficultés à tenir les horaires et les délais, à s'inscrire dans un rythme de travail, à mener plusieurs tâches à la fois, défections inopinées⁹, etc.

Cette situation oblige l'entrepreneur, s'il veut maintenir son entreprise, à une vigilance et une présence de tous les instants. « Il n'est pas possible de s'absenter. Il faut être là, derrière les gars. Parfois, tu es obligé de prendre de ta voiture, d'aller les chercher chez eux et de les ramener le soir ».

⁹ Cf. Segal 2008, pour des parallèles suggestifs avec ce qui se passe dans les autres petites et moyennes entreprises calédoniennes.

Une solution est de disposer d'un volant de personnels temporaires, mobilisables pour des durées courtes dès que le besoin s'en fait sentir, mais ce n'est pas toujours possible et ne dispense jamais d'être « aux commandes ». « Quand il y a une coutume, je me fais remplacer par mon fils pendant une heure ou deux. Juste le temps qu'il faut pour faire mon devoir coutumier. Après je reviens vite. Il faut être là. »

Pour la majorité des entrepreneurs de l'enquête, cette mobilisation permanente est une cause de découragement. « Tu n'as plus de vie », « On se pose la question : à quoi ça sert tout ça quand on voit qu'au bout du compte, on n'est pas suivi ». « Mes enfants ont fait des études poussées. Ils ne reprendront pas l'affaire. Je ne le souhaite pas. C'est trop dur ». Près des deux tiers de ces entrepreneurs ont confié que s'il fallait refaire une nouvelle fois le chemin parcouru pour monter leur entreprise, il ne le referait pas. La moitié souhaiterait pouvoir mettre fin à leur activité dans un délai assez court.

LES RAPPORTS AU SEIN DE L'ENTREPRISE ET AU SEIN DE LA TRIBU

Les contraintes liées à l'embauche, à la formation et à l'encadrement des personnels ne sont pas la seule cause de découragement des entrepreneurs. La majorité de ceux qui ont participé à l'enquête ont confié que les plus grosses difficultés rencontrées dans l'exercice de leur activité provenaient souvent des rapports avec leur personnel et avec l'environnement social de la tribu.

Les plaintes et les critiques formulées sur ce point ne sont toutefois pas dénuées d'ambiguïté. Si nos interlocuteurs déplorent la disparition de la solidarité traditionnelle, l'hostilité à laquelle se heurte inmanquablement tout projet économique du fait de la « jalousie » entre parents et voisins qui interdit les tentatives de s'élever « au-dessus des autres »¹⁰, la méconnaissance générale des réalités économiques au sein du monde kanak, l'instrumentalisation de la « coutume » pour justifier des comportements contraires aux intérêts de l'entreprise et aux règles de sa gestion, presque tous reconnaissent aussi, explicitement ou implicitement, avoir tiré profit du système coutumier et continuer de le faire plus ou moins régulièrement.

Untel avoue que son dock a été construit par ses neveux qu'il a ensuite « dédommagé », un autre qu'il recourt régulièrement aux services des jeunes de son clan et de la tribu qu'ils ne déclarent pas, un troisième que ses enfants travaillent occasionnellement dans son entreprise mais qu'il ne les paye pas puisqu'ils vivent sous son toit, un quatrième que c'est son épouse qui assume la comptabilité...

En fait, les propos tenus par les entrepreneurs nécessiteraient d'être complétés et tempérés par des entretiens similaires menés auprès des employés et des gens des tribus où les entreprises sont implantées ainsi que par une observation directe des pratiques au sein de celles-ci.

En premier lieu, les principales critiques adressées aux employés lors de l'enquête portent sur des comportements souvent peu compatibles avec le bon fonctionnement de l'entreprise et les handicaps qui en découlent au plan économique : aux problèmes

¹⁰ Pour expliquer cette « jalousie », un interlocuteur parle de « vieux réflexe » : « Il ne faut pas se faire remarquer. On doit tous être au même niveau, les chefs au-dessus. Il faut surtout ne pas se distinguer des autres, mais on peut se faire laminer, jalousie, boucan ».

d'absentéisme, d'horaires et de délais déjà évoqués, s'ajoutent les négligences dans le travail, le manque d'implication, les oublis, les accidents à répétition et les casses de matériel, l'absence de sens des responsabilités et d'initiative, le manque d'autonomie, de savoir-faire et d'envie d'apprendre, les vols et les « emprunts » de véhicules, de matériels et de matériaux à des fins personnelles, l'utilisation des cartes de carburants pour remplir les véhicules privés, etc. « Ils n'ont pas idée de ce que c'est qu'une entreprise, de ce que c'est que gérer une entreprise. Ils voient pas que ce qu'ils font a des conséquences sur l'entreprise ».

Par conséquent, l'entrepreneur doit être présent et veiller à tout. « Tu es tout le temps sur le pont ». « Tu peux pas faire confiance, il faut être là. » « Le type, il est absent, tu dois faire ton travail et le sien en plus. C'est à toi de le remplacer ». « Tu surveilles sinon ça dérape ». « J'en ai marre. Six heures du matin sept heures du soir en continu. Depuis deux ans, je ferme le midi. Je vais arrêter dès que j'en aurais l'opportunité ».

La présence constante du patron dans son entreprise n'est cependant pas imputable à la seule crainte de voir les employés « tirer au flanc » ou ralentir l'activité. « Chez nous, c'est comme ça, tu ne peux pas commander comme un patron européen. Il faut que tu respectes les gens, que tu t'occupes d'eux. ». « Ils ont confiance en toi, tu dois être avec dans le travail ».

L'autorité de l'entrepreneur dépend en effet non de la subordination très relative des employés mais de sa capacité à partager le travail avec eux, d'être à leur écoute, de rester accessibles. « On est tous un peu parents dans le coin. Tu peux pas jouer les grands patrons. Il y a du travail tu es là, tu parles, tu bosses. Tu te mets pas plus haut ».

Par leur disponibilité, certains des entrepreneurs de l'enquête veulent aussi manifester leur volonté d'aider les gens à mieux s'organiser dans le monde en transformation qui est le nôtre. « J'aide mes ouvriers à construire un budget, pour eux, pour leurs familles. Dès qu'ils ont de l'argent, surtout les jeunes, ils vont à l'accessoire. Ils achètent des bateaux, de la musique, des magnétophones, des télévisions, des i-pods, des instruments, à boire, de la bouffe, alors qu'il y a des choses plus importantes. Il faut leur inculquer l'envie de savoir. Il faut leur expliquer ce qu'on peut faire avec de l'argent, leur apprendre à gérer ce pouvoir ». « A K., c'est un des rares endroits où il y a le plein emploi en Province Nord, mais il n'y a pas de capitalisation, les gens achètent n'importe quoi, que du superflu ».

Il faut aussi anticiper les éventuels conflits qui, comme on l'a déjà noté, menacent parfois de déborder les limites de l'entreprise.

Un des entrepreneurs interrogés a reconstitué lors d'un entretien comment sa volonté de licencier un ouvrier peu scrupuleux a déclenché toute une série de réactions en chaîne au sein de sa tribu qui s'est retournée contre lui au point de mettre un temps en péril son entreprise, laquelle n'a dû sa survie qu'aux contrats signés en dehors de la commune. Depuis, il tient bon, mais une section syndicale s'est montée, qui a installé un piquet de grève à l'entrée de la tribu et organise régulièrement des actions de collecte de fonds afin de créer une entreprise concurrente de la sienne.

Pour éviter les dérapages, nombreux sont les entrepreneurs à dire qu'il leur faut tout le temps discuter, expliquer, rappeler les règles données au départ, au moment de l'embauche, argumenter et transiger. La contrainte est pesante, mais aussi payante. Car

si les liens de parenté empêchent d'adopter un style de direction à l'europpéenne, ils garantissent aussi une certaine solidarité interne et un respect des distinctions statutaires dont l'entreprise profite, quand le patron n'en joue tout simplement pas.

« Tout va bien chez moi. On a une bonne entente avec les gars, on travaille dans une bonne ambiance. De temps en temps, j'explique les problèmes de l'entreprise. Je les mouille pour que tout se passe bien ». « Lui c'est un chef et quand il parle, les autres sont attentifs. Sa présence est une garantie pour moi ».

Une enquête plus approfondie que la nôtre montrerait sans doute que le statut coutumier de l'entrepreneur facilite grandement la réussite de ses projets. Plus celui-ci a un rang élevé dans la hiérarchie de la tribu et du district, plus il lui est possible d'affirmer son autorité. Au contraire, plus son rang est bas et sa position marginale, plus sa marge de manœuvre se rétrécit et son action a des chances de se heurter à l'hostilité et à la jalousie des autres membres de la tribu. Il y a là une hypothèse à explorer pour des recherches ultérieures.

Une autre difficulté dans les rapports avec le personnel est celle de répondre aux nombreuses sollicitations dont l'entrepreneur est l'objet. « Tu es une vraie vache à lait. On te demande et tu donnes. Si tu donnes pas, c'est difficile au sein de la boîte ». « Il y a toujours une coutume et les ouvriers, et pas seulement eux, la famille, les proches, ils viennent te trouver et demander ».

Au cours des discussions, il apparaît clairement qu'aux demandes d'avances et de prêts, s'ajoutent celles de matériels et de matériaux, les emprunts de véhicules, d'outillage, etc. et que tous participent d'un système de cadeaux et de tolérances qui permettent à l'entrepreneur de se concilier ses employés, avec lesquels il entretient presque toujours des liens de parenté et de voisinage. « Tu peux pas refuser. Il va partir ou pire il va te créer des problèmes au sein de la tribu ».

En fait, toute l'habileté du petit patron semble consister ici à répondre aux sollicitations tout en prévenant une surenchère qui pourrait porter atteinte à la gestion de son entreprise. L'équilibre en la matière n'est jamais acquis. Si plusieurs entrepreneurs disent réussir à s'en tirer honorablement, d'autres confient mal vivre les critiques incessantes au jour le jour et le manque de reconnaissance. « Les types, y travaillent quand ils veulent, par contre ils te critiquent dès que tu fais quelque chose qui leur plaît pas ou qu'ils comprennent pas. » « Ils sollicitent tout le temps, mais il n'y a plus de respect ».

Ouvrons une parenthèse. Pour comprendre ce qui est réellement en jeu derrière les propos désabusés ou critiques de plusieurs des entrepreneurs interviewés ici et les difficultés auxquelles ils sont confrontés, il faut tenter de prendre un peu de recul et adopter un point de vue sociologique.

La création d'une petite entreprise dans une tribu ne saurait, me semble-t-il, constituer un acte strictement privé. Celui-ci a d'emblée une incidence collective d'une part parce qu'il représente objectivement une opportunité de mobiliser certaines énergies locales (familiales ou plus largement claniques), d'autre part parce qu'il vient s'articuler plus ou moins harmonieusement aux autres projets développés dans la communauté.

Plus qu'un responsable économique, l'entrepreneur kanak me semble ainsi avant tout perçu localement comme un leader, quelqu'un dont on attend non seulement qu'il

apporte du travail et de l'argent, mais aussi qu'il vienne résoudre certains problèmes, voire certaines crises de la communauté.

La relation entre l'entrepreneur et le salarié est regardée moins comme un lien de subordination que comme une relation personnelle d'échange, où chacun doit trouver son compte : l'entrepreneur en menant à bien son projet économique, le salarié en trouvant chez son patron un appui à la satisfaction de ses propres intérêts¹¹. Et de ce point de vue, on peut se demander si certains comportements des employés ne sont pas, consciemment ou non, des manières de contester des inégalités de revenus trop criantes au sein de l'entreprise et de récupérer ce qu'ils pensent être leur dû.

Il est difficile de ne pas penser ici au portrait du big man papou dressé par l'anthropologue Marshall Sahlins qui construit sa renommée en se forgeant un noyau de dépendants, une clientèle de parents et de voisins qui le soutiennent par leur travail dans ses entreprises rituelles en contrepartie de cadeaux et d'avantages de toutes sortes. Le big man de la tradition doit témoigner de qualités nécessaires pour réussir (ambition, pouvoirs magiques ou rituels, dons oratoires, connaissance des traditions locales, réussite agricole, valeur guerrière), mais surtout faire preuve de sa capacité à amasser des richesses (cochons, vivres, monnaies de coquillage...), à manœuvrer économiquement (prêter, donner, emprunter...) et redistribuer à ses proches au moment opportun (fêtes). Sous une forme quelque peu différente, puisque coexistant avec une hiérarchie de statuts héréditaires qui s'impose à tous, ce modèle se retrouve dans la société traditionnelle kanak et je pense qu'on peut en voir une transposition dans les attitudes adoptées face aux chefs d'entreprise non seulement en tribu mais aussi au dehors. Il serait sans doute aussi intéressant d'explorer une part de la vie politique calédonienne à la lumière de cette idée.

L'avantage de cette hypothèse est que non seulement elle éclaire les contraintes contradictoires auxquelles sont soumis les entrepreneurs de la part de leurs employés, mais aussi leurs rapports au sein même des tribus ou d'une région. En conjuguant son ambition personnelle avec l'intérêt d'une partie de la communauté, l'entrepreneur prend le risque de se heurter aux ambitions et aux intérêts des autres parties. « Il y a des préventions dès que tu t'installes, que tu décides de créer ta propre maison. Dès le début, tu es suspect, tu es un exploiteur et les autres ils vont venir voir si tu réponds quand il te demande quelque chose. Il faut faire attention. On va vite à juger ».

Un des entrepreneurs interviewés lors de l'enquête a raconté comment il s'est heurté à l'hostilité à certains anciens de sa tribu lorsque son activité a commencé à prendre de l'ampleur. « Il leur fallait beaucoup de sable et j'ai passé un accord avec le conseil des Anciens de la tribu pour exploiter le sable du bord de mer. J'ai embauché des gens d'ici, aussi bien des D. que des B. Pendant deux ans j'ai beaucoup investi, près de trente millions en matériel, pelles et camions. Quand ils ont vu qu'il y avait de l'argent à prendre, il y a eu un changement dans le conseil des Anciens et ils sont revenus sur leur parole et j'ai été bloqué. Mon investissement est complètement tombé à l'eau et je

¹¹ L'absence ou la disparition du leader me paraît être un facteur important d'explication dans l'échec de beaucoup de projets économiques kanak (GIE, GDPL). De ce point de vue, il me semble que tout projet autre que coutumier ne réussit que pour autant qu'il y a rencontre entre les aspirations personnelles du leader et les intérêts conjoncturels d'un collectif.

continue à payer les dettes que j'ai contractées auprès de la banque. Ca s'est passé vite, il y a eu une réunion le samedi, le lundi c'était bloqué ».

Un autre entrepreneur confronté à un retournement de situation du même genre, mais avec moins de conséquences financières, s'est vu conseiller par des fournisseurs calédoniens de porter l'affaire devant les tribunaux pour obtenir réparation, mais il s'y est refusé. « Si je fais ça, je vais peut-être gagner. Peut-être que la justice va obliger le conseil des Anciens à respecter l'accord. Mais ce sera pire à la tribu. Ici ça va être la guerre ». Il est en effet difficile à un entrepreneur d'avoir raison contre ceux au milieu desquels il vit et qui constitue la base sociale de son activité¹².

Même si les rapports à la tribu sont loin d'être toujours aussi dramatiques, l'entrepreneur est regardé comme quelqu'un qui doit pouvoir aider tous ceux de sa parenté qui le sollicitent financièrement.

« En plus je suis chef de clan et on est pas beaucoup dans le clan, même si on est un clan important. Dès qu'il y a une coutume, il y a des dépenses importantes imprévues. C'est mon devoir d'aider. On a une organisation avec la famille au sein de la structure sociale. Quand ça nous touche de près, je ferme la station un ou deux jours. Mais même si on ferme pas, il faut donner. Et pour les gens vous êtes riches et on regarde si vous donner beaucoup ou juste un peu. » « Au début, il y a eu de la jalousie avec mes fils, quand l'entreprise a pris de l'ampleur et dans la tribu on nous testait pour voir si on était présent quand il y avait des coutumes. » « Quand c'est la rentrée des classes, il y a des besoins et les gens savent à qui demander, emprunter ».

En tant que leader, l'entrepreneur est également amené à s'investir socialement et financièrement beaucoup plus que les autres dans la gestion des affaires de la tribu. « Avec mes économies, j'ai acheté un tracteur qui reste à la tribu. Il sert au débroussaie. J'ai mis en place une organisation toutes les fins de mois. Il sert à entretenir les équipements collectifs et les bordures de route. Et tout le monde peut en faire la demande pour le travail des champs. »

Face aux pressions financières incessantes, nombreux sont nos entrepreneurs à vouloir réformer profondément leur société. « Mes attentes ? Il faut changer les mentalités, apprendre la valeur de l'argent. Personnellement, je paye des impôts, je sais ce que c'est. Ici (dans la commune), ils y a des gens qui reviennent de Nouméa juste pour faire leur aide médicale et ils repartent [...] Les gens n'ont pas conscience de la valeur des choses ». « Les gens, ils ne savent pas ce que c'est que d'entreprendre, de travailler pour produire ». « Le travail pour un Kanak, c'est pas son identité, c'est une contrainte. Il faut apprendre. Le travail est un choix de vie ». « Il faut arrêter de parachuter les RMI, les allocations solidarité, mettre les gens face à la vérité ». « Quelqu'un qui ne travaille pas, à la tribu il est heureux, il a l'aide médicale, les allocations. Il a pas de soucis. C'est un effet pervers ». « Il faut conscientiser les gens ». « Les parents doivent éduquer leurs enfants, leur parler. Ils doivent leur inculquer le sens de la valeur, du travail, du respect ».

Ces affirmations ne sont pas pour autant exclusives de vues complémentaires affirmant qu'il faut « les deux, l'agriculture traditionnelle et l'économie » et que « le respect et la

¹² Cette histoire n'est, semble-t-il, pas isolée. Lors de l'enquête, un autre entrepreneur a fait allusion à un événement similaire dans une commune voisine.

coutume ne doivent pas disparaître. « On est à la recherche d'un équilibre et il est pas facile à trouver ».

Quelques entrepreneurs s'interrogent même sur l'opportunité d'inciter la population des tribus à s'engager dans l'action économique et les projets de développement : « Est-ce bien d'emmener les gens dans ce sens ? Il faut éviter d'en faire des robots du développement ». « Eux ils ont une autre vision de la vie »

Au centre des contradictions entre économie de marché et coutume, l'entrepreneur souffre des tensions qui traversent sa propre société, mais ne veut pas pour autant devenir un patron sur le modèle occidental.

Se voulant acteur économique, il déplore de ne pouvoir s'extirper des pressions et compétitions sociales de la tribu et de la commune.

Kanak, il n'hésite pas à parfois lui aussi utiliser les ressorts de la « coutume » au profit de son entreprise.

Le plus souvent militant politique, il aimerait pouvoir trouver une articulation plus satisfaisante entre les différentes dimensions de son existence individuelle et collective. « Il faut faire du développement local solidaire, créer de la richesse chez soi. Pour cela les politiques doivent nous aider à trouver de la cohérence. On a des moyens maintenant, mais on ne sait pas comment mobiliser les gens. Il y a des jours où je me sens très seul. »

COMPARAISON

Pour être à même d'apprécier plus pleinement - et de façon critique - les propos tenus par les entrepreneurs interrogés sur les rapports au sein de l'entreprise et de la tribu, il est intéressant de les replacer dans le contexte plus large des relations au sein des petites et moyennes entreprises calédoniennes.

Nous disposons pour ce faire du travail pionnier entrepris par Jean-Pierre Segal à la demande de la Direction du travail. Au printemps 2008 (*sic*), celui-ci a conduit une enquête dans six entreprises de taille moyenne (entre 10 et 20 salariés) de Nouvelle-Calédonie à laquelle il a intégré les témoignages de trois chefs d'entreprise kanak rencontrés en avril 2007 dans le cadre de la session sur le dialogue social. Le rapport provisoire qu'il nous en donne en juillet 2008 permet de relever de nombreuses convergences de diagnostic avec notre propre enquête.

La première partie sur laquelle je ne m'attarderai pas ici – intitulée « Un diagnostic patronal – témoigne de problèmes très semblables à ceux décrits par nos interlocuteurs : pénurie de main d'œuvre qualifiée et fiable, difficultés à fidéliser son personnel, nécessité d'une présence permanente au sein de l'entreprise, lutte contre l'absentéisme... Problèmes auxquels s'ajoutent une difficulté à déléguer, la crainte de voir les conflits internes à l'entreprise dégénérer, les tensions entre personnels de communautés culturelles différentes...

La deuxième partie du texte de Jean-Pierre Segal a pour titre « Régulations océaniques » et mérite d'être mise en perspectives avec nos propres données, si imparfaites soient elles. A partir des entretiens qu'il a conduits, Segal souligne l'écart

existant en Nouvelle-Calédonie entre les *imaginaires politiques métropolitain et océanien* sous-tendant la gestion des entreprises. Pour tenter de caractériser la position océanienne, il reprend l'expression d'une serveuse de restaurant venue de Lifou travailler à Nouméa : « s'occuper ».

L'expression « s'occuper de nous », écrit-il, ouvre un large champ d'interprétations : on peut la comprendre comme synonyme de « prendre soin », de « veiller sur nous », de « nous consacrer du temps » ou de « s'intéresser à nous ». Elle pourra surprendre dans la bouche d'un salarié parlant de son patron.

Elle signifie d'abord et avant tout que le rapport social qui les unit n'est manifestement pas lu par celle qui s'exprime ainsi comme un simple rapport de subordination, encadré par des règles juridiques et rémunéré par un salaire, mais comme un rapport de personne à personne, comme une forme de lien social (Segal 2008 : 23).

S'occuper, montre Jean-Pierre Segal, c'est d'abord se mettre à l'écoute de leurs besoins et répondre dans la mesure du possible aux demandes d'aide qui sont régulièrement adressées à l'employeur. Celui-ci apparaît souvent comme le seul recours pour celles et ceux qui sont venus chercher de l'emploi dans la zone de Nouméa, se coupant ainsi des réseaux traditionnels de solidarité sur lesquels ils pouvaient jusqu'ici compter.

« S'occuper » réfère aussi à toutes une série d'attitudes patronales attendues qui font contraste tant avec le style de gestion métropolitain que celui de *la communauté calédonienne d'origine européenne qui possède son franc-parler et ne cherche guère à arrondir les angles quand elles manifestent son mécontentement* : comportement peu directif, *plus en position d'écoute que de donneur d'ordre*, disponibilité, attention à maintenir *la plus grande équité possible dans le traitement des demandes* venant du personnel, personnalisation des rapports de travail, capacité à tisser des liens et à faire de son entreprise plus qu'une entreprise, une véritable communauté de vie, soucis d'expliquer et de discuter, etc. Le patron calédonien se doit aussi, à sa manière et dans un contexte différent, d'être un leader.

L'entreprise, écrit Jean-Pierre Segal, même petite, n'est pas nécessairement le lieu où pareil projet est le plus facile à réaliser. La précarité économique de beaucoup d'entre elles, la coexistence d'intérêts convergents (la pérennité de la structure et le maintien de l'emploi) mais aussi divergents (le partage du pouvoir et de la valeur créée), le caractère de plus en plus multiculturel d'une main d'œuvre adepte d'une forte mobilité, sont autant de données objectives à prendre en compte.

Les représentations souvent craintives que se font les salariés d'un monde aux règles profondément différentes de celui au sein duquel ils évoluent par ailleurs ajoutent une dimension subjective d'une importance primordiale. Les salariés calédoniens ont particulièrement besoin d'être « mis à leur aise » et « rassurés » (Segal 2008 : 25-26).

Les attentes qu'expriment les salariés interviewés par Jean-Pierre Segal, ne paraissent guère différentes en fait de celles dont témoignent les comportements d'employés déplorés par les entrepreneurs kanak de notre enquête. Elles soumettent les chefs d'entreprise calédoniens au même genre de tensions contradictoires, lesquelles résultent de la même nécessité de combiner activité économique et lien social (relations personnelles d'échange) dans un monde où le marché n'est pas (encore) toute la société. Selon l'origine géographique et l'appartenance culturelle du patron, les réactions de

celui-ci, sa manière d'affronter la contradiction peut prendre des formes et des directions très différentes, comme l'illustre bien le problème de l'administration des sanctions, chaque fois qu'une règle a été enfreinte.

En ville, ce problème apparaît et il est en effet parfois plus délicat encore que dans le contexte tribal. Ainsi dans son rapport, Ségal contraste de façon très pertinente les propos de deux patrons kanak, l'un œuvrant aux îles Loyauté, l'autre travaillant comme prestataire pour une entreprise australienne. Le premier recourt à toute une *gamme élargie d'incitations* visant à différer autant que faire se peut les confrontations directes (refus de service ou d'aide pour non respect des engagements, jours de congés en moins...) et à préserver la cohésion de l'entreprise. Le second est plus souvent obligé d'appliquer les sanctions même si il y met les formes, mais cela n'est pas ouvrir la porte à toutes sortes d'interprétation en *termes de ruptures du lien* ou de *déni des personnes*.

Refuser de « discuter », appliquer la règle sans prendre en compte les caractéristiques de la personne à qui est reproché un manquement à des règles de sécurité est regardé dans le monde occidental comme une forme, certes difficile, de nécessité si l'on entend défendre le principe même de la sécurité, placés comme impératif d'un rang supérieur au soucis de ne pas froisser des susceptibilités individuelles. L'approche est différente dans un monde coutumier où le maintien de la relation constitue clairement un impératif de rang supérieur (Segal 2008 : 32-33).

La recherche de compromis justes et équilibrés est dans les petites et moyennes entreprises calédoniennes un soucis tout comme il l'est dans les entreprises kanak en tribu. Et ce avec des résultats tout aussi inégaux (cf. conclusion pp. 37-38).

CONCLUSION

Comment conclure ? Il me semble que plusieurs pistes de réflexion peuvent être tirées du présent travail même s'il est très insatisfaisant. J'en énoncerai deux ici.

La première porte sur la nature des difficultés et des dysfonctionnements rapportés par les entrepreneurs kanak en tribu comme par les autres chefs d'entreprise calédoniens rencontrés par Jean-Pierre Segal. Ceux-ci proviennent-ils comme on pourrait être facilement tenté de le croire d'une incompatibilité entre logique économique et culture kanak ou plus largement océanienne, appelée à se résorber avec le temps ? Ou de ce que notre organisation (administrative, juridique, économique) du travail qui n'a pas encore su trouver les moyens de son articulation à la société kanak et aux autres communautés océaniques qui composent la société calédonienne ? La question est moins paradoxale qu'on le pensera sans doute.

Pour l'orthodoxie économique libérale, ainsi que le souligne André Orléan, le lien marchand est marqué par l'individualisme, c'est-à-dire par une dépersonnalisation radicale et une atomisation du lien social qui ne sont absolument pas vus comme des faits pathologiques qu'il faudrait surmonter, mais tout au contraire, comme les conditions nécessaires d'une concurrence parfaite. Au sein même des entreprises calédoniennes, le moins qu'on puisse dire est que cette dépersonnalisation et cette atomisation sont encore loin d'être accomplies, même si la tendance est forte comme dans la plupart des régions du Monde.

Au contraire, les comportements pointés par nos interlocuteurs viennent ici confirmer l'expérience de l'ethnologue et attester de la vitalité de cultures qui se révèlent tout autant à travers les problèmes et les conflits que la persistance de certains comportements qualifiés de « traditionnels ». Selon le point de vue adopté et les situations, les problèmes d'absentéisme, d'horaires et de délais, les négligences dans le travail, le manque d'implication, l'absence d'initiatives, etc. peuvent être interprétés tantôt comme des inadaptations aux contraintes de l'entreprise ou des formes de résistance passives à des évolutions non souhaitées parce que trop rapides, non maîtrisées et génératrices de fortes inégalités sociales.

Il y a vingt ans déjà, le regretté Jean Freyss s'interrogeait sur l'opportunité de repenser nos conceptions par trop unilatérales du développement. Parlant de l'agriculture kanak, il écrivait : « [...] une logique économique qui ne fait pas de la production une fin en soi, n'est-elle pas un atout plutôt qu'un handicap ? Pareillement, « au moment où une réévaluation du rapport de l'économique et du social est au centre de la réflexion occidentale, la primauté du social sur l'économique, qui est un fondement de la société kanak, n'est-elle pas un atout plutôt qu'un handicap ? [...] Au moment où la démocratie échappe de plus en plus au contrôle des citoyens, faute des structures intermédiaires d'organisation sociale, la permanence de fortes structures locales de la société kanak n'est-elle pas aussi un atout plutôt qu'un handicap ? » (Freyss, 1995 : 439).

Ces questions se retrouvent chez nos interlocuteurs. Aucun d'eux, même les plus critiques ou les plus découragés, n'énonce l'idée d'une dissolution de la société kanak dans l'économie marchande. Bien au contraire, pour tous, préserver ses valeurs culturelles et l'esprit de communauté est vu comme une priorité absolue. Les petits patrons calédoniens parlent eux de nécessaire compromis.

Dès lors, ne faut-il pas s'atteler à rechercher les solutions d'équilibre novatrices plutôt que de miser sur une soumission aux lois soi-disant intangibles du marché ? Les propositions faites par l'atelier 5 pour repenser le code du travail et les règles d'entreprise peuvent ici servir de base à un travail de réflexion visant à prendre en compte la complexité sociale calédonienne plutôt qu'à prétendre la réduire à partir de présupposés idéologiques discutables. **Dans le cadre de la communauté kanak, il nous faut aussi et plus encore réfléchir aux expériences de développement qui réussissent. L'exemple actuel de La Conception et celui de la tribu de Baco avec ses GDPL et sa zone artisanale sont à méditer. Ils apportent des réponses collectives plus qu'encourageantes au défi de l'économie contemporaine, des modèles alternatifs à l'idéologie individualiste et utilitariste en vigueur dans les sociétés occidentales modernes.**

La seconde idée n'est pas dissociable de la précédente. Elle en constitue le pendant logique dans l'esprit de l'Accord de Nouméa qui régit la société calédonienne actuelle. Au pas que l'économie doit faire pour tenir compte des réalités locales, doit correspondre un pas en sens inverse des pouvoirs publics et des populations de l'archipel.

Au cours des débats de l'atelier 5 du diagnostic, tous les participants se sont accordés à dire que le problème majeur de l'articulation entre identités culturelles, travail et développement économique résidait dans l'impossibilité actuelle pour les individus, citoyens du Pays de faire des choix de vie correspondant à leurs sensibilités personnelles.

Certes, affirmer leur culture, la faire reconnaître dans ses valeurs propres et ses règles de fonctionnement est par exemple pour les Kanak à la fois la condition d'un équilibre individuel (dévouer les contradictions, réelles ou supposées, par une image positive de soi, une continuité et une cohérence entre ce que vit la personne au présent et le passé du groupe, entre la vie urbaine et la tribu) et une base collective mise en préalable au dialogue avec les autres communautés. Mais, il est tout aussi vrai que les mêmes personnes doivent pouvoir faire d'autres choix, si elles le désirent. Or, ce qui manque aujourd'hui c'est, comme le montrent les inégalités persistantes de la société néo-calédonienne, la possibilité réelle de le faire. La culture doit être une source d'épanouissement, pas un carcan dans lequel on enferme individus et communautés.

Cela suppose une ouverture de tous et un dialogue social qui n'exclut aucune des composantes de la société. La démarche n'est pas facile, mais c'est la seule possible si on veut un jour concilier développement économique et solidarité sociale dans une communauté de destin, multiculturelle et débarrassée des fantômes des rapports de force coloniaux.

POST-SCRIPTUM

Quelques mots de conclusion s'imposent.

L'enquête sur les petits entrepreneurs Kanak en tribu pose plus de questions qu'elle n'en résout. A ce titre, elle montre bien la nécessité de poursuivre les investigations sur le sujet. L'entreprenariat en tribu est encore un phénomène récent, dont toutes les implications économiques, sociales et culturelles restent à décrire, à mesurer et à comprendre. Il faudrait pouvoir étendre la recherche non seulement à toutes les populations concernées par ce type d'entreprenariat, mais aussi l'élargir à d'autres provinces que le Nord, y intégrer d'autres formes d'action économique (coopératives, OGAF, GDPL...) et comparer les observations avec celles faites par d'autres enquêteurs dans les entreprises du Grand Nouméa et chez les opérateurs industriels.

Ce sont là malheureusement des objectifs qui dépassent de beaucoup les limites fixées à un schéma d'aménagement et de développement.

En revanche, celui-ci peut dresser le constat d'un manque bien réel. Dans une Nouvelle-Calédonie que tout le monde s'accorde à dire riche de sa diversité culturelle, on ne peut que déplorer l'absence, à côté de ces organismes de recherche que sont l'IAC et l'IRD, d'une structure plus restreinte de recherche-action qui, par ses enquêtes, permettrait aux institutions tout à la fois de mieux appréhender les dynamiques collectives du pays et d'alimenter en informations fiables l'indispensable débat public.

BIBLIOGRAPHIE

Demmer, C. & Salaün M. (eds)

2006. *A l'épreuve du capitalisme. Dynamiques économiques dans le capitalisme*. L'Harmattan (col. « Cahiers du Pacifique Sud Contemporain »).

Djama, M.

2006. « Marchand ? Non-marchand ? L'hybridation des catégories économiques en pays kanak contemporain ». In : Demmer, C. & Salaün M. (eds), *A l'épreuve du capitalisme. Dynamiques économiques dans le capitalisme*. L'Harmattan (col. « Cahiers du Pacifique Sud Contemporain »).

Freyss, J.

1995. *Economie assistée et changement social en Nouvelle-Calédonie*. Paris, PUF - IEDES.

Jobert, S. & Poigoune, M.

2009. « Créateurs d'entreprise ». *Le pays magazine* n°39 (avril)

Leblic, I.

1993. *Les Kanak face au développement. La voie étroite*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

Nouvelle-Calédonie 2025

2009. *Les rapports des 9 ateliers du diagnostic*. Nouméa, Haut-Commissariat de la République en Nouvelle-Calédonie & Gouvernement de la Nouvelle-Calédonie.

Orléan, André

2003. « Réflexion sur les fondements institutionnels de l'objectivité marchande ». *Cahiers d'Economie Politique* 44.

Sahlins, M.

1963. « Poor man, rich man, big man, chief : political types in Melanesia and Polynesia. » *Comparative studies in society and history*, 5 (3): 285-303.

Segal, J.-P.

2008. *Les relations de travail dans les petites et moyennes entreprises calédoniennes*. Document de travail à diffusion limitée. Paris, ADAISS.