

## Le vivre-Ensemble en Nouvelle-Calédonie et la collaboration professionnelle

### [ Living together in New-Caledonia and Professional collaboration ]

*NYOCK ILOUGA Samuel<sup>1</sup>, MACHIN Justine<sup>2</sup>, and MOUSSA-MOULOINGUI Aude Carine<sup>3</sup>*

<sup>1</sup>Chargé de Cours, Université de Yaoundé 1, BP : 13084 Douala, Cameroon

<sup>2</sup>Responsable des Ressources Humaines, Chercheure associée au CNEP (Centre des Nouvelles Etudes du Pacifique), Cameroon

<sup>3</sup>Maitre assistante, Université Omar Bongo, Cameroon

---

Copyright © 2018 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** This study aims to show that, the reproduction of Caledonian complexity of identity positioning in the SLN corporate determines the perception of the organizational culture and mediates the effects of the outline level on the individual commitment towards the organization. In this perspective, we combined ethnological approaches and the analysis of individual behavior to query 430 employees. The main result of our work reveals that, communities membership are essential to understanding the identity attributes whose employees use to enter, grow within the company and justify the rank that they occupy. While the metropolitan's employees express an emotional attachment towards the SLN, Kanak employees maintain continuance commitment with SLN that they see a source of wealth and employment.

**KEYWORDS:** SLN (Société Le Nickel), identity positioning, commitment, Corporate culture, Individual path.

**RÉSUMÉ:** Cette recherche montre que la reproduction de la complexité calédonienne des positionnements identitaires au sein de la SLN, influence la perception de la culture d'entreprise et médiatise les effets du statut hiérarchique sur l'engagement envers l'entreprise. Les informations collectées auprès 430 salariés de la SLN nous ont permis de mettre en perspective les conduites individuelles dans une analyse sociohistorique du contexte. Nos résultats révèlent notamment qu'à la SLN, l'appartenance communautaire permet de saisir le mode d'entrer dans l'entreprise et justifie le rang que chaque salarié y occupe. Ainsi, la perception des dimensions de la culture d'entreprise varie selon la communauté d'appartenance ( $F_{(2,8)} = 2,7$  ;  $p < 0,007$ ). En outre, tandis que les salariés d'origine européenne expriment un engagement affectif vis-à-vis de la SLN, les autres y construisent des rapports calculés.

**MOTS-CLEFS:** SLN (Société Le Nickel), positionnements identitaires, culture d'entreprise, engagement envers l'entreprise, Trajectoire professionnelle.

## 1 INTRODUCTION

La société calédonienne est constituée de communautés différentes, Mais la complexité des positionnements identitaires qui découle de cette partition sociale et de la stratification sous-jacente ne peut se révéler qu'à la lumière d'études scientifiques articulant des niveaux d'analyses individuels, intergroupes et idéologiques [1]. Dans cette perspective, la théorie de l'identité sociale de [2] peut constituer un repère permettant de clarifier les positions individuelles dans les relations entre groupes. C'est précisément la connaissance que les travailleurs de la SLN ont d'eux-mêmes et les implications du sens qu'ils donnent à

leurs appartenances communautaires sur leur rapport au travail qui nous ont intéressées dans ce travail. Cela nous a conduit à mettre en lumière la notion d'identité communautaire en suivant l'approche de [3], qui suggère de s'intéresser davantage aux frontières des communautés, c'est-à-dire là où se réalise la consolidation du sentiment d'appartenance communautaire dans les interactions entre membres de communautés différentes, qu'à leurs contenus culturels. Ces frontières, pour les communautés que nous étudions ici, ont été dessinées par l'histoire de la colonisation qui révèle notamment que les Kanak<sup>1</sup> en constituent le peuple premier. Puis, l'administration coloniale française a investi l'île, faisant venir des milliers d'hommes, colons libres ou colons pénaux, principalement en provenance de la métropole afin de construire et administrer le territoire, avant d'avoir recours à des travailleurs vietnamiens, indonésiens (...), puis plus récemment à des Wallisiens et Futuniens, des Polynésiens et des Européens. Comme le disent si bien [4], la Nouvelle-Calédonie est véritablement le lieu des itinéraires croisés. Alors que le peuple autochtone fait l'objet d'une soumission violente sur son propre sol, les européens installés de force sur cette île ont subi, quant à eux, la déportation et le bagne. Ces trajectoires bricolées ont été orchestrées par la colonisation au prix de souffrances dont on réalise aujourd'hui le traumatisme. On trouve de nos jours, dans la société calédonienne, tous les ingrédients nécessaires pour observer les phénomènes de comparaison et de confrontation sociale tels que envisagés par [5]. Les communautés présentes sur l'île offrent aux individus des repères pour leur positionnement identitaire et entraînent, du fait même de cette cohabitation, une compétition intergroupe pour occuper une place dominante sur l'échelle sociale comme le prévoient les stratégies collectives de changement dans la théorie de l'identité sociale [2].

Toutefois, les luttes de légitimité et les rapports de forces intercommunautaires, qui en découlent, combinent les clivages ethniques et les clivages politiques. Nous avons tenté de démêler cet écheveau en analysant ces interactions et influences sociales, mais aussi leurs impacts sur les relations de travail à la SLN. Sur le plan sociétal, on observe une confrontation entre les Kanak (population autochtone, 40 % de la population globale de l'île) et les Européens (29,2 %). Alors que les premiers, s'appropriant leur identité culturelle valorisée par les Accords de Matignon (1988) puis de l'Accord de Nouméa (1998)<sup>2</sup> tentent de conquérir une position politique dominante occupée par les Européens, ces derniers sont en quête de sens pour renforcer et légitimer leur domination politique, sociale et économique sur les Kanak. D'autres communautés, les personnes originaires de l'Océanie (11 %), les Asiatiques (3,3 %) et ceux qui se définissent comme Métis ou Calédoniens (16,5 %)<sup>3</sup>, connaissent plutôt une existence discrète et tissent des alliances au gré des intérêts socioéconomiques individuels et communautaires. Cette réalité sociale, faite de catégorisation et de rivalités intercommunautaires, se prolonge-t-elle dans la SLN ? Comment s'y manifeste-t-elle ? Affecte-t-elle les liens que les salariés construisent entre eux et avec l'entreprise ? En répondant à ces interrogations nous espérons montrer que l'entreprise est aussi un lieu de rencontre et de transformation des influences réciproques. L'exercice de ses fonctions est influencé à la fois par l'environnement extérieur et par le contexte écologique qu'elle a contribué à construire dans son propre milieu social. La SLN est ainsi perçue comme un construit existentiel pour ses membres qui y trouvent le sens de leurs efforts. Ainsi, l'engagement envers l'organisation qui implique la réalisation des objectifs organisationnels que le travailleur assimile plus ou moins à ses buts personnels, peut constituer un bon indicateur pour évaluer l'équilibre de cette coalition. L'engagement est une force qui stabilise le comportement lorsque celui-ci est soumis à des injonctions contradictoires et peut prendre plusieurs formes : affective ([6]), normative ([7]) et instrumentale ([8]). L'engagement affectif se construit sur le registre émotionnel et identitaire (les individus construisent des liens affectifs avec les composantes de leur environnement de travail par volition). L'engagement normatif résulte d'une interaction significative ayant permis de consolider la socialisation, un échange de valeurs et des obligations réciproques ([9]). Il apparaît dès lors que les individus se sentent concernés par leur organisation qui devient un repère d'identification et d'épanouissement ([10]). L'engagement instrumental, établi par les travaux de [8], est la marque des liens qui se nouent sur le résultat de la comparaison entre les coûts et les bénéfices liés à leur travail. Mais, la signification des appartenances communautaires en situation d'interaction permet d'analyser le rôle de la culture de l'entreprise en précisant le mode de relations privilégié par chacun. L'attention portée sur la culture d'entreprise tient en trois raisons principales. Tout d'abord, la culture d'entreprise permet de réduire l'entropie de l'environnement de travail. Elle accroît en effet l'implication et augmente la cohérence comportementale ([11]). Ensuite, la culture d'entreprise structure les conduites et offre un cadre pour l'adaptation et l'intégration de nouveaux membres. Enfin, la culture d'une entreprise est un outil pour capter l'attention des membres de l'entreprise et focaliser leur attention sur la réalisation des objectifs communs ([12]). S'il est établi qu'il faut s'intéresser aux entreprises parce que les

---

<sup>1</sup> La graphie « Kanak » a été choisie par Jean-Marie Tjibaou le 9 janvier 1985. La majuscule initiale du mot « Kanak » est justifiée par le fait qu'il ne s'agit pas d'un adjectif, mais d'un nom propre désignant un groupe (par exemple : les Kanak, les Calédoniens, les Métis, les Japonais, les Français...).

<sup>2</sup> Ces deux textes, Matignon (1988) d'abord et Nouméa (1998) ensuite, encadrent le statut et l'avenir institutionnel de la Nouvelle Calédonie.

<sup>3</sup> Ces statistiques proviennent de l'Institut de la Statistique et des Etudes Economiques de Nouvelle-Calédonie.

hommes y travaillent, il paraît aussi indispensable de porter l'attention sur les dimensions susceptibles de garantir sa survie de l'entreprise, voire assurer son développement pour que ces hommes continuent à y travailler. Cet article vise à montrer que l'appartenance communautaire influence la perception de la culture de l'entreprise et médiatise les effets du statut hiérarchique sur l'engagement des salariés envers l'entreprise. Il expose un cadre théorique pour l'étude des positionnements identitaires, de l'engagement organisationnel et de la culture d'entreprise. Il est suivi de la problématique qui permet de rattacher nos objectifs de recherche à ce cadre théorique. Il se termine par une présentation des résultats et leur discussion.

## 2 CADRE THÉORIQUE

Si on adopte le point de vue de [3], la communauté apparaît comme une catégorie d'attribution et d'identification opérées par les individus eux-mêmes et dont la caractéristique principale est d'organiser les relations intergroupes. Cette perspective nous permet de nous focaliser sur les frontières intercommunautaires plutôt que sur les orientations et formes culturelles, difficilement identifiables chez certaines communautés présentes en Nouvelle-Calédonie et dont l'existence traduit davantage une situation contingente qu'un fait culturel. Dans cette conception, le positionnement identitaire révèle le résultat d'une auto-attribution, une appropriation par les individus qui choisissent d'appartenir à une communauté spécifique. Toutefois, ce positionnement identitaire, marqué par des chevauchements entre les appartenances à des groupes différents auxquels les individus revendiquent leurs appartenances simultanées, est complexe comme le soulignent [13]. Mais, peu importe les écarts manifestes de comportement entre les membres d'une communauté ou les similitudes entre membres de communautés différentes. Si les individus revendiquent une appartenance communautaire donnée, par opposition à une autre communauté, cela signifie qu'ils revendiquent une historicité spécifique et une lecture appropriée de leurs conduites. L'accent mis sur les traits socialement pertinents ayant permis de dessiner les frontières intercommunautaires conduit à distinguer, en Nouvelle-Calédonie, les communautés suivantes :

### 2.1 LES KANAK

La diversité du peuplement de la Nouvelle-Calédonie suggère d'opérer une distinction entre les contours d'une communauté ethnique et le périmètre visé par une communauté d'appartenance. Lors du recensement réalisé en 2014 par l'ISEE de Nouvelle-Calédonie, 39% des personnes interrogées ont revendiqué leur appartenance à la communauté kanak. Il s'agit donc de la plus grande communauté néo-calédonienne dotée d'une structure clanique hiérarchisée. Les Austronésiens<sup>4</sup> ont investi l'île les premiers. Ils y ont remporté des batailles pour garder la propriété de ce territoire et y ont progressivement bâti une civilisation vieille de plus 1000 ans.

On admet volontiers que les Kanak ont souvent été perçus et analysés par les analystes et anthropologues occidentaux et étrangers ([14], [15]) à partir de pratiques considérées comme traditionnelles par opposition au modernisme occidental. Dans cette conception, l'individu est souvent considéré comme enfermé dans un collectif qui restreint ses capacités à s'épanouir individuellement. Mais comme l'observe [16] dans son analyse du malentendu des cultures polynésiennes, chacun observe l'autre d'après son propre prisme culturel, développant ainsi une vision ethnocentrique. Certes, l'organisation coutumière plus vive dans la Nouvelle-Calédonie précoloniale a marqué et influence toujours, avec une intensité variable en fonction des êtres, de leur âge, de leur lieu de vie, les comportements des personnes affiliées. Pour autant, l'individu appartenant aux sociétés décrites comme étant traditionnelles n'est pas forcément effacé par le groupe avec lequel on ne peut pas le confondre. Pour souligner ce propos, [15] explique qu'il est, en effet, juste d'accepter l'idée que le rapport des Kanak à leur culture n'est pas unique. En effet, la culture est composée d'un ensemble cohérent de pratiques inventées par les membres d'un groupe social telle que la langue, les rapports de genre, l'organisation sociale de l'espace et du temps, la religion, qui ne sont pas figés mais adaptatifs et ne s'imposent pas spontanément aux héritiers.

### 2.2 LES NON KANAK (LES WALLISIENS, LES INDONÉSIENS, LES VIETNAMIENS, LES FUTUNIENS, LES POLYNÉSIENS ETC.)

La Nouvelle-Calédonie actuelle est peuplée des groupes polynésiens qui se sont établis sur ce territoire par vagues d'immigration successive rythmées par des alliances et des guerres de conquête. Le développement économique de ce territoire, impulsé par la découverte du granite, a contribué au renforcement de cette dynamique. L'industrie minière naissante et l'essor des cultures de rente avaient besoin d'une main d'œuvre corvéable à merci pour faire tourner les mines de nickel,

<sup>4</sup> *Ancêtres des Kanak*

de chrome et de cobalt ; mais aussi les plantations de canne à sucre, de coton et de café. L'administration coloniale trouva cette main d'œuvre dans le Vanuatu, le Vietnam et le Japon. Alors qu'il s'oppose à la poursuite du transfèrement des convois de bagnards, le gouverneur Feuillet soutint l'immigration d'origine javanaise. L'hétérogénéité de cette communauté est telle qu'il convient de privilégier, pour sa description, des signes manifestes qui révèlent sa diversité. Notons par exemple que la gastronomie néo-calédonienne en est l'un des miroirs.

### **2.3 LES EUROPÉENS (IMMIGRÉS CONTRAINTS ET LIBRES)**

La Nouvelle-Calédonie coloniale fut le lieu d'incarcération des repris de justice de la France Métropolitaine (Merle, 1995). Par la suite, une orientation fonctionnelle plus positive s'est substituée à cette conception d'inspiration impérialiste. L'île prit alors le visage « d'une petite France Australe ». Soucieux de faire de la Nouvelle-Calédonie une nouvelle campagne française, l'administration coloniale va se confronter à la nécessité de distribuer des terres agricoles aux autochtones, aux nouveaux venus et aux citoyens libres une fois libérés du bagne. Cette ambitieuse politique agraire va donner naissance à inégalités qui vont cristalliser les haines intercommunautaires entre les blancs les métisses et les mélanésiens.

### **2.4 MÉTISSAGE ET DIFFICULTÉS DU DIALOGUE INTERCOMMUNAUTAIRE.**

L'Insee rapporte que lors du recensement de la population du Caillou<sup>5</sup> de 2014, plutôt que de se définir en déclarant appartenir à l'une des huit communautés proposées (européenne, indonésienne, kanak, ni-vanuatu, tahitienne, vietnamienne, wallisienne, futunienne), 46 000 personnes (8,7%) ont affirmé être Calédoniens ou n'appartenir à aucune des communautés précédentes. Dans le même temps, une proportion sensiblement égale - 8,6% - a revendiqué appartenir à plusieurs communautés. Nous pensons qu'il s'agit là de la proportion des Métis qui, a priori, ne constituent pas une communauté identifiée comme telle en Nouvelle-Calédonie. Pour autant, beaucoup de Calédoniens sont issus de métissages et la reconnaissance de ce métissage est devenue un enjeu d'envergure après avoir fait l'objet de tabous pendant plus d'un siècle. L'histoire des métissages récapitule l'histoire d'une société et des groupes qui s'y rencontrent. Elle est celle des tolérances et des interdits, des alliances et des oppositions.

En Nouvelle-Calédonie, les premiers colons libres ou pénaux étant majoritairement des hommes, les unions mixtes étaient courantes quoique peu reconnues. Lorsque le père assumait la paternité, l'enfant, fruit de ces unions, était élevé dans la société coloniale et s'identifiait à la communauté européenne. Dans le cas contraire, il était adopté par le groupe maternel kanak. A ceci, ([17]) ajoute que la communauté kanak s'identifie dans des pratiques culturelles où le métissage n'est pas conçu en termes biologiques mais en fonction de l'identification au groupe. Le sang, dit-il, fluide vital qui circule dans le corps des individus, n'appartient pas au père géniteur. Il est la propriété des maternels. Ce qui fait que la couleur de la peau est secondaire. Ces deux alternatives de socialisations exclusives sont à la source de ce que beaucoup appellent l'absence d'un métissage culturel qui contraste avec un métissage communautaire visiblement marqué, fondé notamment sur la coloration de la peau. On relève d'ailleurs des tentatives mal assumées d'appropriation de l'identité Kanak chez les Caldoches<sup>6</sup>. Parmi tous les groupes qui forment la population de la Nouvelle-Calédonie, les Métis incarnent réellement cette société. Ils en sont les véritables fils parce qu'ils constituent une donnée contingente. Ils ne sont pas des Européens qui cherchent à s'enraciner dans une terre nouvelle; pas davantage des Kanak qui représentent une réalité et une légitimité ancestrale liée à la connaissance du pays et à l'enracinement à la terre, elle-même héritée des ancêtres. Ils sont la vraie nouveauté de la Nouvelle-Calédonie. En d'autres termes, ils sont non seulement ce qui la ferait nouvelle, mais « autre » en lui donnant la chance d'exister autrement et singulièrement. Ce statut constitue à la fois leur force et leur faiblesse car il fait d'eux l'incarnation d'une réalité souvent rejetée: le Métis doit concilier les éléments issus de différents mondes pour les recombinaison dans une identité nouvelle. Le Métis est celui qui n'est pas Kanak et pas Européen par exemple, parce qu'il revendique la pluralité dont il est issu. Mais comment se positionner, dès lors que l'on est à la fois étranger et médiateur et que l'on cherche à construire une identité nouvelle à partir des identités des autres ? Dans cette étude, les Métis font partie des non Kanak et autres Mélanésiens qui ne se revendiquent ni l'appartenance à la communauté Kanak, ni à la communauté des Européens.

---

<sup>5</sup> La Nouvelle-Calédonie est communément appelée le Caillou par ses habitants.

<sup>6</sup> Les Calédoniens d'origine européenne, ou communément appelés aussi les Caldoches, sont les descendants blancs des colons libres ou pénaux (ayant pu faire l'objet de métissage avec d'autres communautés), principalement d'origine européenne, arrivés et installés en Nouvelle-Calédonie au minimum depuis une ou deux générations, et pouvant remonter jusqu'au début de la colonisation.

## 2.5 APPARTENANCE COMMUNAUTAIRE ET INTERACTIONS SOCIALE EN NOUVELLE-CALÉDONIE

La théorie de l'identité sociale de [2] considère que le besoin de distinction positive est fondamental et constitue la base motivationnelle de certains comportements. Or, en Nouvelle-Calédonie, certains groupes sociaux, les Kanak en particulier, se trouvent dans une situation où une image négative et dévalorisante d'eux-mêmes leur est continuellement renvoyée. Les non Kanak, eux, se retrouvent mis en altérité<sup>7</sup> et n'auraient ni la possibilité de se rattacher à un ancêtre réel ou symbolique qui légitimerait leur enracinement sur le Caillou, ni le sentiment du caractère unique, de l'unité, de leur histoire et du futur partagé de leur communauté. D'autres encore ont le sentiment d'appartenir à plusieurs communautés à la fois et, se faisant, ne s'en attribuent aucune. Ces situations qui compromettent la satisfaction du besoin fondamental de distinction positive complexifient le positionnement identitaire des Calédoniens en brouillant la connaissance de soi, entravant les relations avec le monde et la reconnaissance qu'il serait permis d'obtenir des autres dans un processus normal de construction identitaire ([18]). Plus encore, cette situation complexe crée les conditions d'une cohabitation intercommunautaire conflictuelle au quotidien parce qu'elle génère une stratification sociale et une répartition inégalitaire des richesses et du pouvoir. A ce propos, voici ce que révèle la théorie de l'identité sociale de ([2]). La structure de la société calédonienne apparaît instable puisque l'île est engagée dans un processus de décolonisation<sup>8</sup> initié par les Accords de Matignon (1988) puis l'Accord de Nouméa (1998). Les membres de l'élite kanak, représenté par Tjibaou<sup>9</sup>, ont réalisé que malgré leurs efforts pour atteindre un meilleur statut, ils restent des « noirs » aux yeux des autres et l'accès aux positions prestigieuses dans l'administration ou dans les entreprises privées leur est barré. « Un plafond de verre » semble bloquer cette ascension. Certains, les Kanak, sont confrontés à l'impossibilité de mobilité sociale parce que les communautés en présence peuvent être considérées non seulement comme des faits objectifs liés à des liens primordiaux tels que les traits phénotypiques, mais elles sont aussi des produits du processus de construction sociale mobilisés pour défendre des intérêts matériels et politiques. Cette imperméabilité relative des frontières intercommunautaires entrave les stratégies individuelles de mobilité sociale s'il elle ne les empêche totalement. Enfin, il n'est point besoin de prouver que les Kanak, au moins, contestent la domination politique et économique dont jouissent les Européens, la considérant comme illégitime, parce qu'étrangers sur ce sol qui appartient à leurs ancêtres. Il y a lieu d'observer que le rapport de force est favorable aux immigrants. Le groupe défavorisé ici n'est pas un « groupe minoritaire ». Un tel contexte constitue un terreau favorable au développement des actions visant à bousculer l'équilibre social. Le lieu de travail peut alors, à juste titre, exacerber ces tensions en perpétuant les inégalités sociales ou les dissoudre en créant les conditions d'une coalition harmonieuse.

## 2.6 LE SENS DU TRAVAIL : ENGAGEMENT ENVERS L'ENTREPRISE.

Pour amener les individus à produire un comportement souhaité, [19] propose la théorie de l'engagement selon laquelle il faut faire agir pour modifier le comportement des individus et leurs croyances. C'est probablement ce que les dirigeants de la SLN ont réussi en embauchant les Mélanésiens à l'usine de Doniambo et dans les mines alentours. En effet les Mélanésiens et spécifiquement les Kanak ne voulaient probablement pas travailler à la SLN ; d'abord parce que ce travail salarié n'avait de sens que pour acquérir des objets de consommation importés par les colons et visiteurs étrangers : les gens disaient souvent : « Nous aimerions avoir quelques-uns de ces objets mais nous ne pouvons pas les avoir sans travailler, et ça, nous ne le voulons pas ; donc nous préférons nous en passer » ([20], p. 105). Ensuite, parce qu'ils ne voulaient certainement pas collaborer à une entreprise d'exploitation de leur sol et de leurs énergies. Aujourd'hui, la question de l'engagement dans la vie professionnelle des calédoniens est de plus en plus posée, tantôt en termes de sens du travail en général, tantôt encore en termes de réflexion par rapport à l'emploi. Cette question avait déjà été suggérée en psychologie du travail par des travaux portant sur la conception que l'homme a de son travail, les rapports entre vie de travail et vie hors travail au sujet desquels, trois styles de vie existent ([21]): le style intégré (où il n'y a pas de limite entre la vie de travail et la vie hors travail), le style fonctionnel (souligne la dure nécessité du travail et le sentiment d'une dépendance vis-à-vis du travail), le style instrumental (où il y a un clivage entre la vie de travail et la vie hors travail). Le travail est perçu comme un moyen de faire quelque chose et d'y gagner aussi quelque chose (salaire, statut social, prestige). En acceptant ce travail qui finalement leur a été imposé, les Kanak expriment aujourd'hui un engagement affectif vis-à-vis de cette entreprise qui, disent-ils, représente beaucoup pour eux. Aussi, la compréhension de l'activité de travail échappera-t-elle systématiquement à des analyses simplistes aussi longtemps que les

<sup>7</sup> La mise en altérité signe le refus d'entrer avec l'autre dans le processus d'influence réciproque caractéristique des relations sociales (Jodelet, 2005).

<sup>8</sup> Plusieurs référendums d'autodétermination sont prévus en 2018.

<sup>9</sup> Leader indépendantiste assassiné par les siens qui l'accusaient de compromission avec l'administration coloniale

chercheurs n'auront pas réfléchi indépendamment de tout gain rationnel ou objectif, sous-jacent à ce que l'être engage de lui-même dans cette débauche laborieuse et dispendieuse ([16]). Selon [22], il existe deux dimensions principales dans l'engagement organisationnel : la dimension affective et la dimension instrumentale. L'engagement affectif se traduit par le fait que l'employé demeure attaché à son organisation, parce qu'il le désire, tandis que l'individu engagé de manière instrumentale reste dans l'entreprise, parce qu'il redoute les conséquences de son départ. [23] distinguent trois aspects dans l'engagement organisationnel. Pour ces auteurs, il y aurait l'engagement de type affectif, normatif et instrumental. L'explication que ces auteurs donnent des formes d'engagement affectif et instrumental est similaire à celle proposée par [22]. [23] attribuent l'engagement normatif à une sorte d'obligation morale qui justifie le fait que l'individu souhaite rester membre de l'organisation qui l'emploie. C'est sous la forme introduite par [23] que le concept d'engagement envers l'entreprise est sollicité dans cette étude.

## **2.7 LA CULTURE D'ENTREPRISE**

Comme dans beaucoup de sujet, il importe de ne pas feindre de découvrir la culture d'entreprise comme un sujet nouveau. L'idée que les organisations puissent être appréhendées du point de vue de leur culture n'est pas de toute jeunesse. [24] ouvre la voie à la prise en considération des réalités culturelles dans les organisations, en insistant sur le rôle fédérateur de la culture organisationnelle. Indépendamment des travaux de Jaques, [25] développa en 1957 une conception de la façon dont les organisations « peuvent développer des dimensions affectives, acquérir un "caractère", une idéologie et une compétence distinctives, et susciter l'identification et l'engagement de leurs membres » ([26], P. 17 ; [27], p. 573). La culture d'entreprise est une question qui eut le vent dans les voiles au cours des années quatre-vingt à la suite de la parution d'*In Search of Excellence* de [28] et de *Corporate Cultures* de [29] et, malgré une récente baisse d'intérêt au profit de la gestion par la qualité totale, il a laissé ses marques sur l'analyse des organisations, particulièrement en Amérique du Nord. Toutefois la façon de concevoir et de mesurer la culture organisationnelle prit deux directions qui s'enracinent, encore dans la littérature contemporaine, dans des courants de pensée divergents, le courant symbolique et le courant fonctionnaliste. Quelle que soit l'approche considérée, la culture renvoie au produit d'un collectif qui s'exprime à travers les valeurs et les croyances partagées sur lesquels les dirigeants peuvent avoir une certaine emprise.

À partir d'une recension exhaustive de la documentation et d'une validation empirique solide, [30] puis [31] ont élaboré un modèle intégré des valeurs concurrentes susceptible de rendre compte de l'efficacité organisationnelle (multidimensional scaling). La teneur proprement axiologique de leur découverte devint apparente plus tardivement comme en témoigne l'ouvrage que Quinn publie en collaboration avec Cameron en 1998 (*Diagnosing and Changing Organizational Culture*). Les résultats de leurs recherches révèlent deux axes principaux permettant de distinguer les valeurs organisationnelles. Le premier axe rend compte d'un continuum « flexibilité - contrôle », tandis que le second mesure le continuum « orientation vers l'interne - orientation vers l'externe ». Le croisement de ces deux axes met en évidence, dans chacun des quadrants un ensemble de valeurs supportant une stratégie organisationnelle mise en œuvre par des moyens concrets.

### **2.7.1 ORIENTATION VERS LE SOUTIEN (INTERNE ET FLEXIBILITÉ)**

La stratégie de développement des ressources humaines (a) est basée sur la confiance dans le potentiel humain, la synergie et le caractère épanouissant du travail, (b) elle vise à susciter l'engagement, le sentiment de responsabilité et un haut moral et (c) en mettant de l'avant la participation, la coopération, la confiance mutuelle, l'esprit d'équipe et la croissance individuelle.

### **2.7.2 ORIENTATION VERS L'INNOVATION (EXTERNE ET FLEXIBILITÉ)**

La stratégie de l'expansion et la transformation de l'organisation (a) prend appui sur la confiance dans la capacité d'apprendre, la créativité, la synergie, l'adaptabilité, (b) elle favorise la transformation continue de l'organisation (par croissance interne et/ou acquisition externe) et (c) en misant sur la vigie environnementale, l'anticipation, l'expérimentation, l'innovation.

### **2.7.3 ORIENTATION VERS LE BUT (EXTERNE ET CONTRÔLE)**

La stratégie de maximisation de la production (a) repose sur la foi en la clarté des orientations et en la fermeté de la structuration, (b) elle vise la productivité, la compétitivité et la rentabilité de l'organisation et (c) en mettant l'accent sur la rationalité des décisions, sur les indicateurs de performance, sur l'imputabilité individuelle ou collective et sur la contingence des renforcements.

#### 2.7.4 ORIENTATION VERS LES RÈGLES (INTERNE ET CONTRÔLE)

La stratégie de consolidation et l'équilibration interne (a) est ancrée dans la valorisation de l'ordre, de la prévisibilité, du contrôle, (b) elle cherche à susciter la stabilité, la continuité, la pleine maîtrise et (c) par la gestion contrôlée de l'information, par la division du travail, par la formalisation des procédures de production, de contrôle et de communication.

Ces quatre ensembles dimensions (orientation vers le support, vers l'innovation, vers le but, vers les règles) constituent le modèle le plus approprié pour l'étude de la culture d'entreprise. Il nous guidera dans l'évaluation de la culture de la SLN.

### 3 PROBLÉMATIQUE

Considérant que les communautés étudiées dans cette recherche se distinguent davantage par leurs frontières que par leurs contenus culturels, il apparaît que, en revendiquant une appartenance communautaire spécifique, les individus s'approprient, de fait, la position sociale de leur communauté d'appartenance pour marquer leur différence. ([3]; p. 212) précise que : « S'ils disent qu'ils sont des A, en contraste avec une autre catégorie B du même ordre, cela signifie qu'ils entendent être traités comme des A et voir leur conduite interprétée et jugée en tant que A et non en tant que B ; en d'autres termes, ils déclarent leur allégeance aux valeurs partagées par les A ». Pour autant, cette posture méthodologique nous oblige à poser d'emblée une distinction entre caractéristiques individuelles et caractéristiques communautaires. Autrement dit, nous soutenons que le collectif n'est pas à confondre avec l'individu. Si les interactions entre communautés différentes exigent des critères d'évaluation et de jugement communs, [3] soutient que ces critères coexistent avec des obstacles dans la compréhension commune qui rendent l'exclusion évidente. Ces obstacles et formes d'exclusion portent sur des domaines précis de l'existence tels que le rapport au temps, la solidarité interindividuelle, le rapport à l'autorité, la satisfaction des objectifs personnels, la précellence ou la prééminence de la parole dite. Ces éléments peuvent entrer en résonance avec le profil culturel de l'entreprise, lequel repose sur les règles et procédures de fonctionnement, les objectifs, l'innovation et le soutien ([32]). Cette structuration de l'interaction permet l'expression de conduites individuelles marquées, dans des domaines de séparation. Notre objectif a été de montrer qu'en Nouvelle-Calédonie, les positionnements identitaires apportent des éléments d'explication pour la compréhension de la place occupée et du rôle que jouent les individus dans l'entreprise, lesquels (statut et rôle) influencent la perception de la culture de l'entreprise et l'engagement envers l'entreprise. En se démarquant de la conception des communautés comme supports de culture, nous privilégions les éléments des contextes écologiques que constituent la stratification sociale des communautés sur le plan sociétal d'une part, la structure hiérarchique et la culture de l'entreprise (la SLN) tel qu'elles sont perçus d'autre part, pour rendre compte de l'engagement envers l'entreprise.

#### 3.1 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

##### 3.1.1 HYPOTHÈSE GÉNÉRALE

La partition et la stratification de la société calédonienne nous suggèrent à postuler que : la reproduction de la complexité calédonienne des positionnements identitaires (auto-attribution d'une appartenance communautaire) au sein de la SLN, en fixant le statut hiérarchique de chaque salarié dans l'entreprise, justifie la perception de la culture organisationnelle et médiatise les effets du statut hiérarchique sur l'engagement envers l'entreprise.

##### 3.1.2 HYPOTHÈSES OPÉRATIONNELLES GUIDANT NOTRE ENQUÊTE QUANTITATIVE

- L'auto-catégorisation des salariés de la SLN, en favorisant la saillance de l'identité communautaire ([32]), favorise la perception de la culture de l'entreprise en fonction des enjeux et rivalités communautaires. Aussi, disons-nous, la perception du profil culturel de la SLN est fonction de l'identité communautaire (H1).
- Conformément à la théorie de l'identité sociale de ([33], [18]), notre manière de percevoir notre environnement est affectée par l'aspect du soi actif. Dans cette perspective, en se considérant comme membre d'une communauté donnée, l'engagement des salariés envers l'entreprise ne sera pas seulement fonction de leur statut dans l'entreprise, mais aussi et surtout en fonction de leur appartenance communautaire. On peut donc s'attendre à ce que l'engagement envers l'entreprise des membres de chacune des catégories socioprofessionnelles (cadres, agents de maîtrise, ouvriers) varie selon la communauté d'origine des salariés (H2).

## **4 MÉTHODOLOGIE**

### **4.1 POPULATION DE L'ÉTUDE**

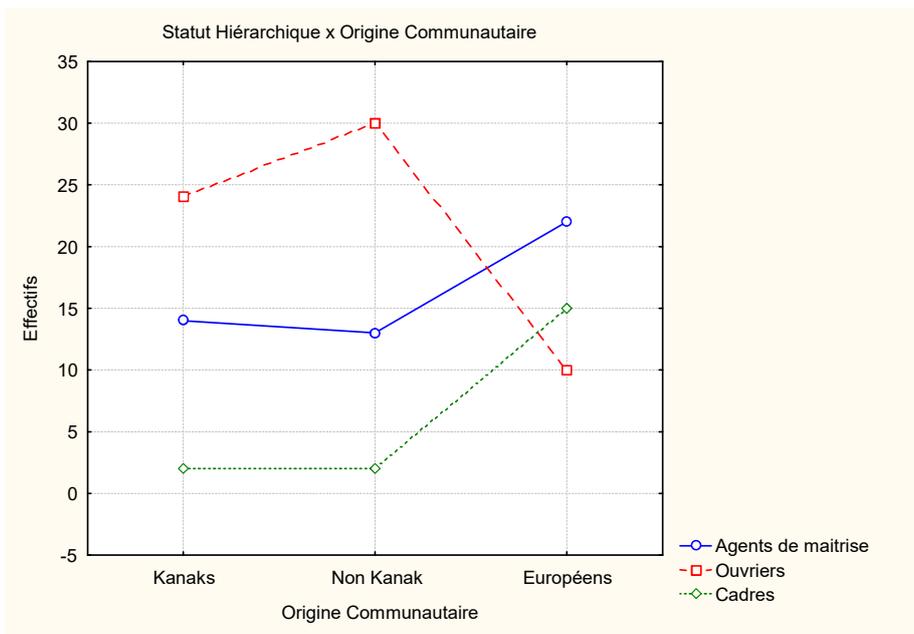
Le terrain de notre enquête est l'usine de Doniambo de la SLN, en Nouvelle-Calédonie, qui compte au 31 décembre 2014, un effectif de 2 166 personnes exerçant environ 250 métiers centrés sur l'exploitation du minerai ou du métal, la maintenance industrielle, le soutien à la production (gestion, recherche, ressources humaines...). Il s'agit du principal employeur privé de l'île et une importante source de revenus pour la Nouvelle-Calédonie. La SLN fut pendant longtemps le moteur des ambitions de toute la jeunesse calédonienne qui projetait d'y travailler. Elle perd peu à peu l'image paternaliste d'une entreprise protectrice et généreuse, cristallise les passions et alimente la controverse au sujet de l'avenir socioéconomique de la Nouvelle-Calédonie indépendante. L'entreprise poursuit son effort d'intégration de nouvelles compétences sur les métiers porteurs notamment de la mine, la géologie, la sécurité ou l'informatique. En 2012, l'entreprise a embauché près de 100 nouveaux collaborateurs : cadres, agents de maîtrise et employés. Elle revendique une politique de recrutement majoritairement orientée vers les Calédoniens, grâce notamment aux programmes de formation communs mis en œuvre avec les trois provinces, le rectorat et l'université de la Nouvelle-Calédonie. Pour extraire un échantillon de cet ensemble, 900 questionnaires ont été distribués aux salariés choisis selon la méthode aléatoire simple à l'usine de Doniambo et 430 ont été remplis et jugés exploitables soit un taux de retour de 47,7%. Cet échantillon comporte 180 femmes (41,8%) et 250 hommes (58,2%). Nous avons pu reconstituer les attributions identitaires suivantes : les salariés d'origine communautaire kanak (141, 32,80%), les salariés non kanak mais pouvant être indonésiens, wallisiens, futuniens, métis, calédoniens, caldoches, polynésiens, etc. (144, 33,48%) et les salariés d'origines européens ou colons libres et colons pénaux (145, 33,73%). L'âge des participants varie entre 20 et 60 ans avec une moyenne de 38 ans. 75% des participants à cette étude n'adhèrent à aucun syndicat. Les autres ne peuvent pas être considérés comme étant des militants assidus. Le groupe des non Kanak présente une grande hétérogénéité parce qu'il rassemble différentes communautés ; cependant, le choix de ce regroupement communautaire est fait, d'une part, pour rendre nos résultats comparables à ceux obtenus dans les mêmes circonstances dans d'autres pays où l'hétérogénéité au sein des groupes des non-autochtones est encore plus élevée (Canada, Australie, Nouvelle-Zélande) et d'autre part, pour satisfaire les conditions statistiques d'une analyse de variance permettant de mesurer les différences de perception.

### **4.2 PROCÉDURE**

L'enquête s'est déroulée à la SLN sur le site de l'usine de Doniambo, à Nouméa, entre décembre 2013 et mars 2014. La procédure de collecte de données a débuté avec l'envoi d'un courriel, à l'ensemble des différentes directions de l'entreprise. Puis, notre intervention directe s'est poursuivie sur le site de l'usine afin d'exposer aux salariés le but de l'étude et la nécessité de leur participation. La lettre d'accompagnement du questionnaire informait les salariés que l'enquête n'était pas demandée par la direction de l'entreprise et que de ce fait, ils avaient le libre choix d'y participer ou non. Nous avons nous-mêmes distribué les questionnaires aux salariés qui ont exprimé leur consentement éclairé. Les questionnaires remplis nous ont été directement remis. L'accent mis sur le volontariat tient compte de la portée et la nature des enjeux sociaux, économique et politique de la Nouvelle-Calédonie.

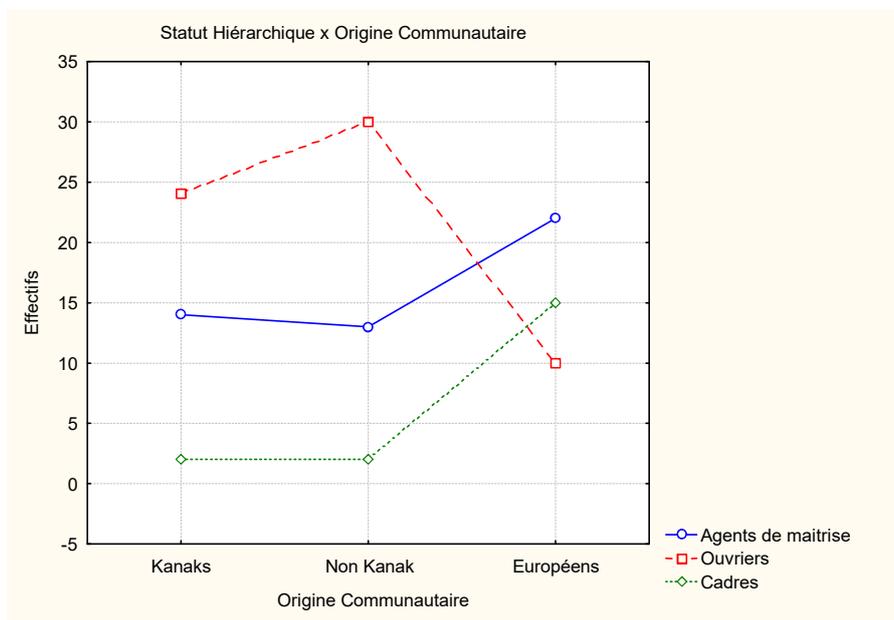
### **4.3 ECHANTILLON**

Notre échantillon révèle qu'il y a plus de chance d'être cadre lorsqu'on est Européen que lorsqu'on est Kanak ou autre. Inversement, il est plus probable d'être agent de maîtrise ou ouvrier lorsqu'on est Kanak par rapport aux Européens.



**Fig. 1. Répartition des effectifs entre les différentes catégories socioprofessionnelles en fonction de l'appartenance communautaire (Breakdown of employees between different socio-professional categories based on the Community origin).**

La Figure 1 ci-dessus montre que les salariés kanak et ceux non kanak sont majoritairement des ouvriers et des agents de maîtrise à la SLN. Cela contraste avec les européens qui sont souvent cadres ou agents de maîtrise. Ce lien entre origine communautaire et statut hiérarchique à la SLN est statistiquement significatif mais reste tenu. Certes, on trouve plus d'ouvriers chez les non Kanak par rapport aux Kanak, mais les profils des deux groupes d'individus restent comparables et se distinguent des européens.



**Fig. 2. Répartition des salariés par niveaux d'études et selon l'appartenance communautaire (Breakdown of employees in different levels of study based on the Community origin). NB : les effectifs sont indiqués en pourcentage.**

Chez les Kanak, les salariés de niveau primaire sont plus nombreux que ceux de niveau licence ou master. En revanche, on trouve plus de salariés de niveau secondaire chez des non Kanak et davantage de salariés de niveau master chez les Européens. Ce lien entre niveau d'étude et origine communautaire n'est pas dû au hasard. Autrement dit, les salariés kanak sont les moins

instruits dans l'usine. Les salariés de niveau primaire et secondaire sont souvent des ouvriers à la SLN. Les travailleurs de niveau licence sont souvent des agents de maîtrise et ceux de niveau master sont des cadres.

#### **4.4 LES INSTRUMENTS DE LA COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES**

En plus de l'enquête quantitative, nous avons eu recours à une enquête qualitative qui a consisté à interroger 30 salariés de diverses appartenances communautaires par le biais d'entretiens semi-directifs. La disponibilité des personnes choisies de manière aléatoire pour participer à l'enquête nous contraint à réaliser 15 entretiens avant la passation du questionnaire et dans le bureau que l'entreprise a mis à notre disposition pour l'occasion, et 15 entretiens hors des locaux de l'entreprise, après le retour des questionnaires. Après la présentation des thèmes abordés lors de l'entrevue, les salariés étaient invités à s'exprimer librement et en toute sécurité étant donné que l'anonymat des entretiens était assuré et que les données n'étant accessibles qu'aux seuls chercheurs ne peuvent être exploitées que dans le cadre de notre recherche. Les échanges ont duré en moyenne 2 heures et ont été enregistrés sur support audio avec autorisation des participants. Cette démarche a été utilisée pour décrire les trajectoires individuelles des salariés de la SLN, en partant de leurs appartenances communautaires pour suivre leur parcours dans l'entreprise, leurs expériences, leurs attentes, leur perception de l'entreprise, leurs discours sur les pratiques managériales, les conflits et les spécificités ou pratiques culturelles, tout en cherchant à préciser leurs aspirations et leurs attentes personnelles. Nous avons notamment interrogé les salariés sur l'identification à une communauté, le mode d'entrée à la SLN et la place qu'ils y occupent, en se servant d'un guide d'entretien. Pour garder la confidentialité des informations collectées lors des entrevues, les données de cette enquête qualitative ne seront pas présentées dans cette étude. Toutefois les informations qui en sont issues ont été utilisées pour donner du sens aux analyses quantitatives présentées ici. La démarche quantitative a consisté à distribuer des questionnaires auto-administrés aux salariés afin d'analyser la perception de la culture organisationnelle et l'engagement des salariés envers la SLN. Les outils de collecte de données utilisés ici sont ceux de [30] pour la culture d'entreprise et de [34] pour l'engagement envers l'entreprise. Chaque dimension renvoie à un modèle théorique correspondant à un profil culturel dominant, mais non exhaustif. Nous avons utilisé la version française validée par le groupe de recherche focus dirigé par [11]. Pour la mesure des trois dimensions de l'engagement, nous avons choisi l'échelle validée par [35]. Cette échelle comporte 18 items. Les réponses ont été recueillies à l'aide d'une échelle de Likert à six pas allant de (1) pas du tout d'accord à (6) tout à fait d'accord. Les données collectées ont été analysées à l'aide de la version 6 du logiciel STATISTICA sous Windows. Nous avons privilégié l'utilisation de la technique d'analyse de variances multivariées, recommandée lorsqu'on compare simultanément plusieurs groupes d'individus réputés homogènes et au sein desquels les observations se distribuent normalement.

## **5 RÉSULTATS**

### **5.1 L'ANALYSE DES TRAJECTOIRES ?**

Nous avons réalisé une analyse des trajectoires individuelles pour retracer les parcours et expériences individuels, comprendre les relations interindividuelles qui se nouent sur le lieu de travail et l'engagement des salariés envers l'entreprise. Cette analyse a révélé que la société calédonienne est constituée de communautés différentes qui cohabitent, se mélangent parfois, s'influencent mutuellement et s'affrontent souvent pour occuper une position dominante sur l'échelle sociale, politique et économique. Ces oppositions, affrontements et influences réciproques se manifestent dans le discours des individus et donnent du sens aux appartenances communautaires. Notre quête a révélé que cette partition sociale se reproduit dans la SLN, oriente les conduites des individus et influence le discours des salariés. Autrement dit, la position privilégiée que leur confère leur appartenance communautaire dominante hors de l'entreprise offre des avantages et des statuts particuliers aux salariés d'origine européenne dans l'entreprise, en favorisant leur embauche et leur ascension fulgurante sur la hiérarchie de l'entreprise. Et inversement, la position d'infériorité résultante de l'appartenance communautaire kanak se prolonge également dans l'entreprise en définissant la porte d'entrée et les rôles « subalternes » joués par certains individus dans l'entreprise. Les entretiens individuels révèlent ainsi une tendance dont nous avons tenté de mesurer la portée dans le cadre d'une enquête quantitative.

5.2 LA VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

5.2.1 PERCEPTION DE LA CULTURE SELON LE POSITIONNEMENT IDENTITAIRE (H1)

Table 1. Impact de la position identitaire sur la perception de la culture d'entreprise

|                     | The impact of the identity positioning on the perception of the cultural corporate attributes |          |          |            |             |       |
|---------------------|---|----------|----------|------------|-------------|-------|
|                     | Test  | Valeur   | F        | Effet (dl) | Erreur (dl) | p     |
| Ord. Origine        | Wilk  | 0,033123 | 926,8082 | 4          | 127         | 0,000 |
| Community belonging | Wilk  | 0,849020 | 2,7076   | 8          | 254         | 0,001 |

Ce Tableau montre que la perception des dimensions de la culture de l'entreprise varie selon les positionnements identitaires ( $F_{(2,8)} = 2,7 ; p < 0,007$ ). La perception des salariés kanak ( $M_{SS}^{10} = 3,19 ; M_R^{11} = 3,9 ; M_I^{12} = 3,5 ; M_O^{13} = 3,41$ ) diffère significativement de celle des salariés non kanak ( $M_{SS} = 2,8 ; M_R = 3,41 ; M_I = 3,02 ; M_O = 2,9$ ) et européens ( $M_{SS} = 2,84 ; M_R = 2,88 ; M_I = 2,92 ; M_O = 2,98$ ). Les scores obtenus, chez les individus de cette communauté, dans l'évaluation des dimensions de la culture d'entreprise sont supérieurs à la moyenne théorique de l'échelle utilisée ( $M = 3,5$ ). La signification de cette perception positive des caractéristiques de l'organisation interroge. Nous savons que le contexte calédonien est de plus en plus favorable aux Kanak qui bénéficient certainement d'un traitement de faveur à la SLN dans le but de panser les blessures du passé et apaiser les tensions intercommunautaires. Prenons l'exemple du programme de formation « cadres avenir » dont l'objectif est de former des cadres kanaks dans tous les secteurs d'activité et la loi du 28 juillet 2010 qui donne la priorité à l'emploi aux citoyens calédoniens (c'est-à-dire les personnes nées en Calédonie ou s'y étant installées avant le référendum de 1998 sur l'Accord de Nouméa). La discrimination positive qui en découle peut créer des crispations chez les membres des autres communautés de salariés (les Européens et les salariés non Kanak) qui voient leur statut privilégié hérité de la colonisation remis en cause. Les Kanak prennent peu à peu conscience que la SLN est « leur entreprise ». Que le pays soit indépendant ou non, la SLN profite à la Nouvelle-Calédonie et aux tribus qui envoient leurs enfants travailler dans les mines. Le graphique ci-dessous donne une meilleure représentation des écarts intercommunautaires dans l'évaluation des dimensions de la culture d'entreprise. Ces observations vont dans le sens de notre hypothèse H1 selon laquelle : la perception du profil culturel de la SLN est fonction de l'identité communautaire. Mais nos résultats ne la valident pas complètement parce que les différences existent certes, mais ne sont pas toutes significatives lorsqu'on compare deux à deux les données des différentes communautés. C'est ce que révèle, dans la Figure 2, l'écart relativement faible entre les non Kanak et les Européens.

<sup>10</sup> Score moyen obtenu dans l'évaluation de la dimension Soutien Social de la culture d'entreprise

<sup>11</sup> Score moyen obtenu dans l'évaluation de la dimension Règles et Procédures de la culture d'entreprise

<sup>12</sup> Score moyen obtenu dans l'évaluation de la dimension Innovation de la culture d'entreprise

<sup>13</sup> Score moyen obtenu dans l'évaluation de la dimension Objectifs de la culture d'entreprise

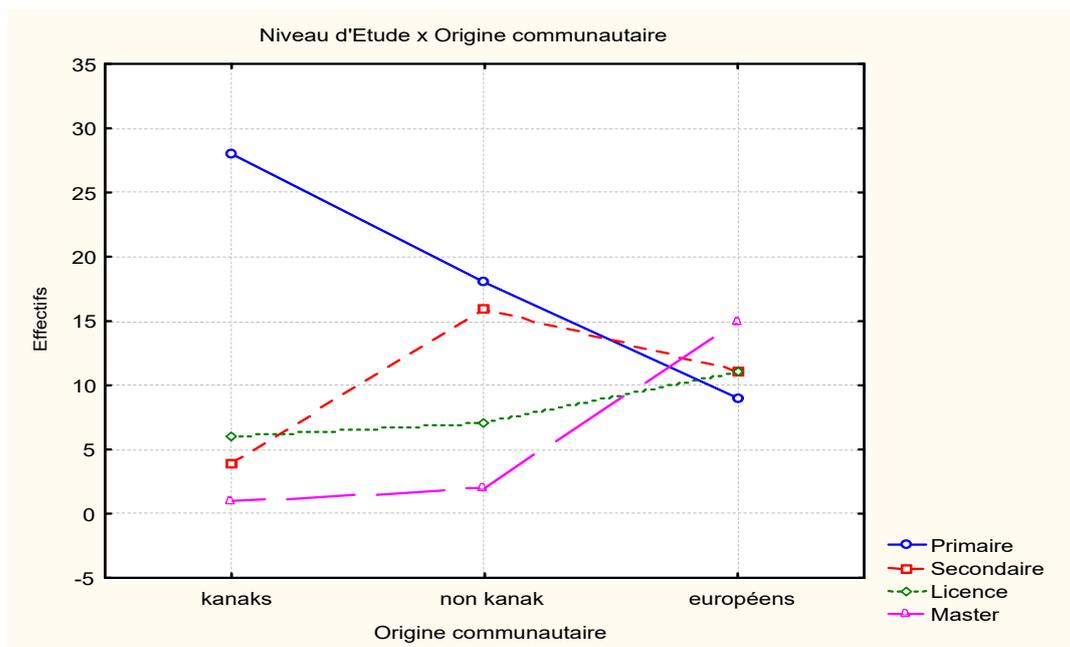


Fig. 3. Répartition des salariés par niveaux d'études et selon l'appartenance communautaire (Breakdown of employees in different levels of study based on the Community origin). NB : les effectifs sont indiqués en pourcentage.

Si on peut considérer que le respect des règles est un attribut du fonctionnement tribal, à quoi peut-on rattacher le besoin de changement qui se manifeste avec une acuité nouvelle. Cela traduit probablement une quête de modernisation. A la SLN, l'innovation fait partie des éléments du discours public et alimente la communication de l'entreprise. De manière générale, la perception de la culture d'entreprise ne varie pas selon le niveau hiérarchique ( $F_{(2,427)} = 1,26$  ;  $p = 0,26$  NS<sup>14</sup>). On note néanmoins une légère différence en faveur des cadres ( $M(CE^{15})_{SS} = 3,32$ ) qui se distinguent significativement des ouvriers ( $M(OE^{16})_{SS} = 2,18$ ). Autrement dit, on observe que les scores enregistrés chez les cadres dans l'évaluation des quatre dimensions de la culture d'entreprise sont supérieurs à ceux des agents de maîtrise et des ouvriers. Mais cette différence n'est significative que par rapport aux ouvriers. En revanche, l'interaction entre le statut hiérarchique et l'origine communautaire révèle des effets très marqués sur la perception de la culture d'entreprise ( $F_{(8,426)} = 1,86$  ;  $p < 0,05$ ). Cela montre bien que l'origine communautaire, en conditionnant le statut de chaque salarié dans l'entreprise, influence la perception de la culture d'entreprise.

### 5.2.2 INTERACTION ENTRE ORIGINE COMMUNAUTAIRE ET STATUT HIÉRARCHIQUE

Table 2. Effet de l'interaction entre communauté d'appartenance et statut hiérarchique sur la perception de la culture d'entreprise.

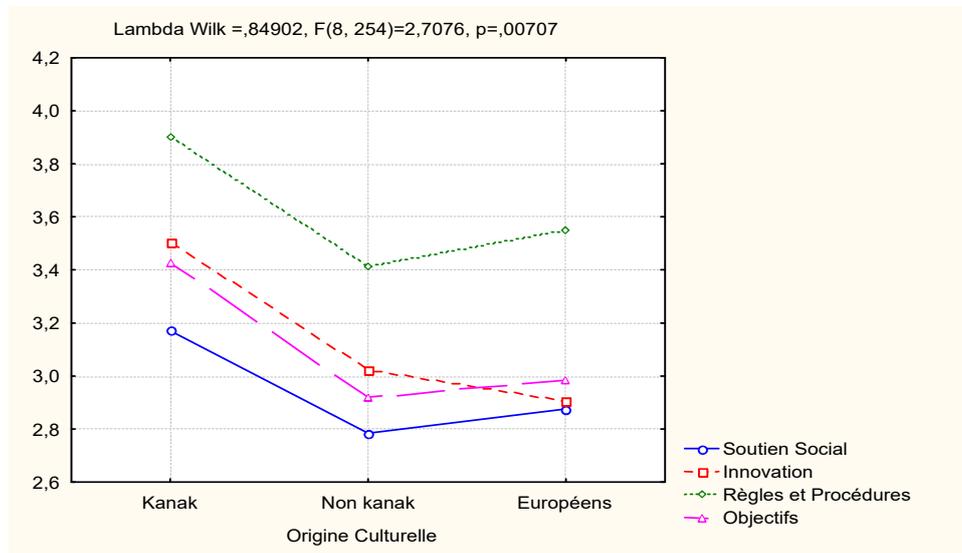
|                         | Tests Multivariés |          |          |            |             |          |
|-------------------------|-------------------|----------|----------|------------|-------------|----------|
|                         | Test              | Valeur   | F        | Effet (dl) | Erreur (dl) | P        |
| Ord. Origine            | Wilk              | 0,061856 | 455,0008 | 4          | 120         | 0,0000   |
| Community belonging [1] | Wilk              | 0,818997 | 3,1497   | 8          | 240         | 0,002075 |
| Hierarchical status [2] |                   | 0,865554 | 2,2459   | 8          | 240         | 0,024945 |
| [1] * [2]               |                   | 0,787819 | 1,8636   | 16         | 367,2437    | 0,022565 |

14 Non significatif

15 Cadres Européens

16 Ouvriers Européens

L'effet du statut hiérarchique du salarié sur la perception de la culture d'organisation varie selon l'origine communautaire. Cette observation est plus marquée sur la dimension du soutien social de la culture d'entreprise. Nous avons choisi d'illustrer ce résultat dans la Figure 3 ci-dessous.



**Fig. 4. Représentation graphique des dimensions de la culture d'entreprise en fonction de l'origine communautaire (Perceived the corporate cultural dimensions according to the Community origin). NB : les effectifs sont indiqués en pourcentage.**

Tout d'abord, nous savons que les salariés kanak et ceux non kanak sont majoritairement des ouvriers (24% de l'échantillon) et agents de maîtrise (14%) à la SLN. Cela contraste avec les Européens qui sont souvent cadres (15%) ou agent de maîtrise (23%). Cette répartition différente des effectifs en fonction de l'origine communautaire affecte la perception des attributs de l'entreprise. Les Kanak, cadres ou non, enregistrent les scores les plus élevés sur l'évaluation de toutes les dimensions de la culture d'entreprise. Cette perception est plus marquée chez les cadres, nettement moins nombreux que les autres catégories de salariés. Les ouvriers ( $M_{SS} = 2,7$ ) et agents de maîtrise ( $M_{SS} = 2,9$ ) non kanak enregistrent les scores inférieurs à ceux des Kanak ( $M_{SS} = 3,2$ ) sur toutes les dimensions de la culture d'entreprise. Leurs scores sont comparables à ceux des Européens ( $M(AME)_{SS} = 2,9$ ;  $M(CE)_{SS} = 3,3$ ) sur l'évaluation des règles et procédures. C'est probablement cette communauté de salariés qui est en quête d'exemplarité et de plus de justice procédurale. On peut supposer que les ouvriers et agents de maîtrise non kanaks sont ceux-là même qui vivent mal les avantages, quoique, mineurs dont bénéficieraient les salariés kanaks. Ils sont en quête d'un mode de fonctionnement qui privilégie les valeurs d'égalité, de mérite, de rigueur et de rentabilité et semblent plus exigeants en matière d'objectifs, de soutien social et d'innovation.

### 5.3 ANALYSE DU RÔLE MÉDIATEUR DU POSITIONNEMENT IDENTITAIRE DANS LA RELATION ENTRE LE STATUT HIÉRARCHIQUE ET L'ENGAGEMENT.

#### 5.3.1 EFFETS DIRECTS DU POSITIONNEMENT IDENTITAIRE ET DU STATUT HIÉRARCHIQUE SUR L'ENGAGEMENT

Il semble que le niveau et la forme de l'engagement des salariés envers l'entreprise ne varient pas significativement d'une communauté à l'autre ( $F_{(2,427)} = 1,79$  ;  $p > 0,1ns$ ). Pour tous les salariés, c'est la dimension affective de l'engagement qui domine ( $M_{EA} = 2,63$ ), suivie de l'engagement calculé ( $M_{EC} = 2,48$ ). Ce sentiment d'attachement émotionnel vis-à-vis de l'entreprise augmente avec l'âge ( $\beta = 0,26$  ;  $p = 0,003$ ). Il apparaît globalement que le niveau d'engagement envers l'entreprise ne varie pas en fonction du statut hiérarchique ( $F_{(2,427)} = 1,83$  ;  $p > 0,09$ ). Toutefois, des différences sensibles ont pu être observées en ce qui concerne l'engagement calculé, largement dominant chez les agents de maîtrise ( $M(AM)_{EC} = 2,62$ ) par rapport aux cadres ( $M(C)_{EC} = 2,32$ ) et aux ouvriers ( $M(O)_{EC} = 2,40$ ). L'engagement affectif apparaît dominant aussi bien chez les agents de maîtrise que chez les cadres et les ouvriers.

5.3.2 INTERACTION ENTRE ORIGINE COMMUNAUTAIRE ET STATUT HIÉRARCHIQUE

Table 3. Effet de l'interaction entre communauté d'appartenance et statut hiérarchique sur l'engagement

|                         | Tests Multivariés |          |          |            |             |          |
|-------------------------|-------------------|----------|----------|------------|-------------|----------|
|                         | Test              | Valeur   | F        | Effet (dl) | Erreur (dl) | P        |
| Ord. Origine            | Wilk              | 0,034998 | 1112,103 | 3          | 121         | 0,00000  |
| Community belonging [1] | Wilk              | 0,910295 | 1,941    | 6          | 242         | 0,075005 |
| Hierarchical status [2] | Wilk              | 0,858858 | 3,188    | 6          | 242         | 0,004973 |
| [1] * [2]               | Wilk              | 0,838844 | 1,834    | 12         | 320,4274    | 0,042108 |

Nos résultats montrent que l'effet du statut hiérarchique du salarié sur l'engagement envers l'entreprise varie lorsqu'on considère conjointement les trois dimensions (affectif, normatif et calculé) d'une communauté à l'autre ( $F_{(6,12)} = 1,83$  ;  $p < 0,05$ ). Il semble globalement que les cadres expriment un niveau d'engagement global supérieur à celui des ouvriers et agents de maîtrise. La Figure 3 ci-dessous montre que le niveau d'engagement affectif des agents de maîtrise européens ( $M(AM)_{EA} = 2,8$ ) est plus élevé que celui de leurs homologues Kanak ( $M(AM)_{EA} = 2,68$ ) et non Kanak ( $M(AM)_{EA} = 2,60$ ). Les cadres non kanak ( $M(C)_{EA} = 2,94$ ) obtiennent les scores les plus bas sur cette dimension.

S'agissant du niveau d'engagement normatif, les cadres kanak ( $M_{EN} = 2,90$ ) expriment un sentiment plus fort que leurs homologues non kanak ( $M_{EN} = 2,22$ ) et européens ( $M_{EN} = 2,09$ ). En revanche, l'engagement calculé domine chez les agents de maîtrise de toutes les communautés de salariés par rapport aux autres catégories socioprofessionnelles (cadres et ouvriers). Cette domination est plus marquée chez les Kanak.

Ces observations n'apportent qu'un soutien mitigé à notre hypothèse H2 selon laquelle : le niveau d'engagement envers l'entreprise des membres de chacune des catégories socioprofessionnelles (cadres, agents de maîtrise, ouvriers) varie selon la communauté d'origine. Certes, le positionnement identitaire médiatise les effets du statut hiérarchique sur le niveau d'engagement global (ce que valident, selon le modèle de Kenny et Judd (1984), l'absence des effets directs des deux facteurs et des effets d'interactions significatifs. Mais, pris séparément, les dimensions de l'engagement ne confirment pas ces résultats comme le montrent le graphique de la Figure 4 ci-dessous.

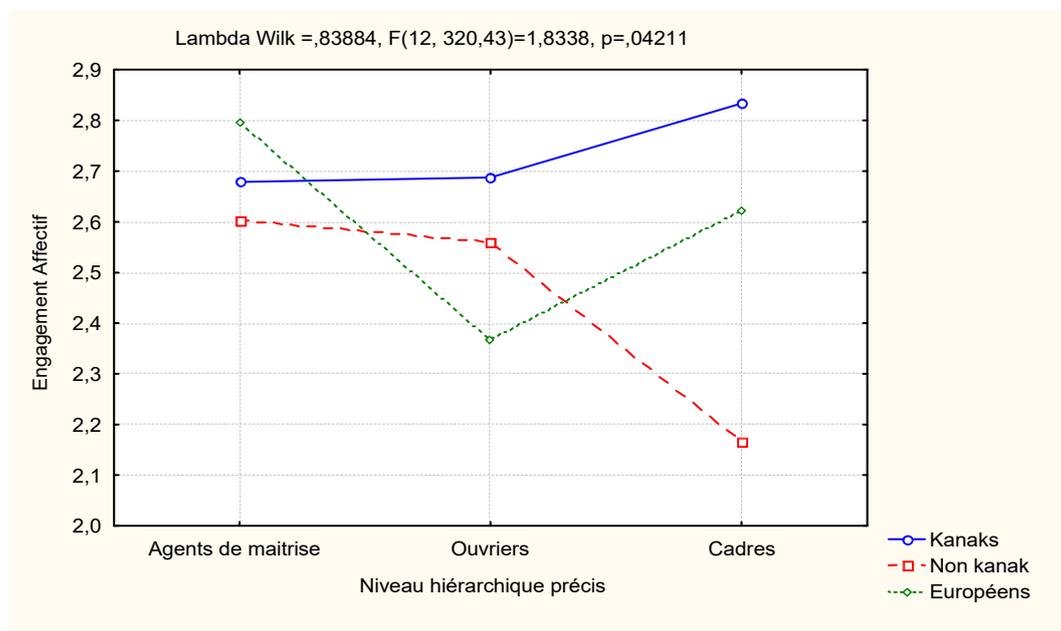


Fig. 5. Représentation graphique de l'engagement affectif selon le niveau hiérarchique et l'origine communautaire (the representation of the emotional commitment based on hierarchical level and the Community origin).

## 6 DISCUSSION

Dans le cadre cette analyse, nous avons situé les salariés par rapport à certaines dimensions de leurs relations avec la SLN comme la culture organisationnelle et l'engagement. Ce travail a révélé notamment que les communautés kanak et européenne sont en confrontation permanente pour occuper les places privilégiées sur l'échiquier social. À l'issue des Accords de Matignon et de l'Accord de Nouméa<sup>17</sup>, la volonté politique commence à bénéficier à la communauté kanak, donnant l'impression d'un traitement de faveur, lequel peut créer des crispations et des frustrations chez d'autres, provoquant ainsi des rapports différenciés vis-à-vis de l'entreprise. Cette réalité sociale se traduit dans l'entreprise par la distribution des postes selon l'origine communautaire. Partant de ces constats, nous avons cherché à préciser l'impact de l'origine communautaire et du statut hiérarchique sur la perception de la culture d'entreprise et l'engagement envers l'organisation. Il apparaît que le lien entre l'origine communautaire et le statut hiérarchique est systématique. Autrement dit, les salariés européens occupent principalement des postes de cadre. Ce lien entre origine communautaire et statut hiérarchique à la SLN est statistiquement significatif mais reste tenu car, les Kanak et les non Kanak ont finalement un destin assez semblable dans l'entreprise où ils arrivent souvent par recommandation familiale à des postes d'ouvriers et surtout d'agents de maîtrise, et ils connaissent une progression lente au gré des formations vers des postes à responsabilité modérée. Cette répartition différente des effectifs, en fonction de l'origine communautaire, affecte la perception de la culture organisationnelle et le niveau d'engagement envers l'entreprise. Les Kanak, cadres ou non, enregistrent les résultats les plus élevés sur l'évaluation de toutes les dimensions de la culture organisationnelle. Cette perception est plus marquée chez les cadres, nettement moins nombreux que les autres catégories de salariés. En outre, l'engagement affectif des agents de maîtrise européens est plus élevé que celui des Kanak et non Kanak. La dimension de l'engagement calculé domine chez les agents de maîtrise de toutes les communautés de salariés. Cette domination est plus marquée chez les Kanak qui voient dans la SLN une source d'emplois et de richesses. En travaillant dans cette entreprise, les Kanak (au moins ceux que nous avons rencontrés) sont entrés en contact avec la société de consommation qui crée des besoins, et dont la satisfaction passe nécessairement par le travail. Ces salariés ont bien compris que s'ils veulent garder, voire développer ce mode de vie né du rapport au travail salarié, il est préférable de préserver leur emploi. La présence dans nos résultats, à des niveaux comparables, de l'engagement calculé et l'engagement affectif, trahi une sorte de confusion entre l'attachement aux biens matériels acquis, grâce au travail, et l'attachement à l'entreprise qui a permis l'acquisition de ces biens. Ce rapport au travail salarié, longtemps rejeté par les Océaniens [36], est aujourd'hui devenu une réalité nouvelle et rentre progressivement dans les mœurs. La différence entre les dimensions de l'engagement semble tout d'un coup plus conceptuelle que réelle. On perçoit mieux la transition qui permet de passer de l'engagement calculé à l'engagement affectif. Le passage, s'effectuera par le calcul de la différence entre ce que l'individu désire et ce qu'il obtient. Dans tous les cas, les salariés de la SLN ne semblent pas être attachés à l'usine pour lui rendre autrement ce qu'elle leur a donné (faible engagement normatif). Ils expriment leur fierté d'appartenance à l'entreprise parce qu'elle rend possible la satisfaction des besoins fondamentaux. Cette observation pose le problème du sens du travail car, rappelons-nous, Les expériences qui donnent du sens dans la vie sont celles qui touchent à l'enstase (Compte-Sponville, 2006). Cela dit, il n'est pas rare que des personnes fassent une confusion entre l'amour du sens et le sens de l'amour. En réalité, les opérations mentales qui permettent à un individu de distinguer un engagement affectif (plaisir issu du travail proprement dit) de l'engagement calculé (exploitation des opportunités) sont tellement imbriquées que la plupart des salariés ne savent pas exactement où ils en sont, à un moment donné. Le traitement même qui est réservé aux salariés par les managers alimente cette confusion. Dans cette étude, cette confusion est probablement alimentée par la formulation des questions utilisées pour évaluer ces dimensions qui n'étaient peut-être pas suffisamment bien adaptées, compte tenu des réalités sociales.

Les rapports de force constatés sur le plan sociétal se reproduisent à moindre échelle dans l'entreprise où la compétence et le niveau hiérarchique sont utilisés comme des remparts à toutes revendications syndicales, communautaires. Cette réalité confirme notre hypothèse de recherche selon laquelle la reproduction de la complexité calédonienne des positionnements identitaires, au sein de la SLN, détermine la perception de la culture organisationnelle et médiatise les effets de la culture d'organisation sur l'engagement envers le travail et l'entreprise. Cependant, on ne peut pas reprocher à une entreprise de valoriser la compétence au service de l'efficacité recherchée. Toutefois, on peut développer la compétence à travers des formations, et l'entreprise aurait tout intérêt à le faire davantage pour tous afin de favoriser l'accès à des postes de responsabilités, à toutes les communautés d'individus qui composent sa masse salariale et ainsi, favoriser l'expression même de la diversité et jouer son rôle d'intégrateur des comportements. Les résultats de cette recherche montrent bien que l'histoire

<sup>17</sup> Depuis les signatures des Accords de Matignon (1988) et de l'Accord de Nouméa (1998), la Nouvelle-Calédonie s'est engagée sur la voie du « rééquilibrage » en faveur de la communauté kanak, peuple autochtone longtemps discriminé (Hadj, Lagadec, Lavigne, & Ris, 2012)

et les enjeux socioéconomiques de la SLN se confondent avec ceux du pays tout entier. Sur le plan purement managérial, cette recherche propose des pistes à la SLN pour aborder le problème essentiel qui consiste à aider les salariés à donner du sens à leur travail et fédérer les efforts individuels pour les rendre mutuellement rentables et économiquement efficaces. Car, rappelons-le, pour avoir les meilleurs clients et les garder, il convient d'avoir les meilleurs salariés et les garder. Il reste cependant que, au niveau opérationnel, la difficulté d'identifier de façon précise les déterminants culturels, celle de généraliser une approche et l'absence d'outils méthodologiques ont conduit à laisser à la SLN le soin d'opérer elle-même le diagnostic de sa sensibilité sociale. Une collaboration entre l'entreprise et la communauté scientifique pourrait contribuer à faire émerger des solutions proprement calédoniennes. Les débats théoriques soulevés dans cette recherche sur l'étude des communautés en Nouvelle-Calédonie et la question des influences réciproques entre les individus et leur communauté d'appartenance trouveront certainement des réponses dans les recherches fondamentales [24].

## REFERENCES

- [1] W. Doise, *L'explication en psychologie sociale*, Paris: Presses Universitaires de France, 1982.
- [2] H. Tajfel and J. Turner, The social identity theory of intergroup behavior, In S. Worchel, & W. Austin, *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24), Chicago: Nelson-Hall, 1986.
- [3] F. Barth, *Ethnic groups and their boundaries: the social organization of group differences*. Oslo: Universitetsforlaget, 1969.
- [4] J. Viratelle, and T. Christian, *Histoire de la Nouvelle-Calédonie*, Maison de la Nouvelle-Calédonie, 2010.
- [5] J. Sidanius, and F. Pratto, *Social dominance: an intergroup theory of social hierarchy and oppression*, (C. U. Press, Ed.) New York, 1999.
- [6] R. Mowday, R. Seers, and L. Porter, The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior, Academy of Management Review*, 14, 224-247, 1979.
- [7] Y. Wiener, *Commitment in organizations: A normative view*, 7, 418-428, 1982.
- [8] H. S. Becker, Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 32-40, 1960.
- [9] L. Herscovitch, and J.P. Meyer, Commitment in the workplace a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326, 2001.
- [10] C. Lemoine, Vers une nouvelle place du travail. In *Traité de Psychologie du Travail et des Organisations*, Paris: Dunod, 2010
- [11] S. P. Robbins, and M. Coulter, *Management*. Pearson Education, 11th Ed, New Jersey, 2010.
- [12] R. J. Burke and E. Deszca, Preferred organizational climates of Type A individuals, *Journal of Vocational Behavior*, 21, 50-59, 1982.
- [13] S. Roccas, and M. B. Brewer, Social identity complexity, *Personality and Social Psychology Review*(6), 88-108, 2002.
- [14] M. Leenhardt, *Do Kamo, la Personne et Mythe dans le monde mélanésien*, Paris: Gallimard, 1947.
- [15] M. Salaün, *L'école Indigène. Nouvelle-Calédonie, 1885-1945*, Presse Universitaire de Rennes, 2005.
- [16] B. Rigo, *Lieux-dits d'un malentendu culturel: Analyse anthropologique et philosophique du discours occidental sur l'altérité polynésienne*. Singapour: Au Vent des Îles, 2004.
- [17] H. Mokadem, Le destin commun à l'épreuve du corps électoral. In M. Chatti, N. Clinchamps, & S. Vigier, *Pouvoir (s) et Politique (s) en Océanie* (pp. 90-133), L'Harmattan, 2007.
- [18] X. Chrysochoou, *Cultural diversity: its social psychology*, Oxford: Blackwell, 2004.
- [19] C. Kiesler, *The Psychology of commitment*, New York: Academic Press, 1971
- [20] B. Rigo, *Altérité polynésienne et conscience occidentale*. Nouméa: Université de la Nouvelle-Calédonie, 2002.
- [21] G. Karnas, and L. Nkombondo, Analyse de la compatibilité entre styles professionnels et critères d'évaluation du personnel par la méthode des images réciproques, *Le Travail Humain*, 56(2-3), 171-184, 1985,
- [22] K. McDermott, K. Heather, S. Laschinger, and J. Shamain, Work empowerment and organizational commitment, *Nursing Management*, 27(5), 44-50, 1996.
- [23] N. J. Allen, and J. P. Meyer, The mesurment and antecedents of affective, continuance and normative commitment of the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18, 1990.
- [24] M. Albrow, The dialectic of science and values in the study of organizations. In G. Salaman et K. Thompson (Éds), *Control and ideology in organizations*. Cambridge : MIT Press, 1980.
- [25] H. A. Murray, *Explorations in personality*, Boston, MA: Houghton Mifflin, 1938.
- [26] J. T. Tedeschi and V. Melburg, Impression management and influence in the organization. In Bacharach SB, Lawler EJ (Eds.), *Research in the sociology of organizations*
- [27] D. E. Super, A theory of vocational development. *American Psychologist*, 8, 185-190, 1953
- [28] T. J. Peter, and R. H. Waterman, *In search of excellence*. New York: Harper and Row, 1982.
- [29] T. E. Deal and A. A. Kennedy, *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

- [30] R. H. Quinn, and A. Rorhbaugh, A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing value approach to organizational analyses, *Management Science*, 29, 363-377, 1983.
- [31] R. H. Quinn, *Beyond Rational Management*, San Francisco, London: Jossey Bass, 1988.
- [32] J. C. Turner, Some current issues in research on social identity and self-categorisation theories, In N. Ellemers, R. Spears, & B. Doosje, *Social Identity: context, commitment, content* (pp. 6-34), Oxford: Blackwell, 1999.
- [33] X. Chrysochoou, Studying identity in social psychology: some thoughts on the definition of identity and its relation to action. *Language and politics*(2), 225-242, 2003.
- [34] J. Allen, N. Meyer, and C. Smith, Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Tree-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551, 1993.
- [35] F. Stinglhamber, K. Bentein, and C. Vandenberghe, Congruence des valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail, *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10, 105-228, 2004.
- [36] J. Audinet, *Le temps du métissage*, Paris: Editions l'Atelier, 1999.