HAL
open science

Petites et moyennes entreprises minières en Nouvelle-Calédonie. Note de synthèse

Séverine Bouard, Claire Levacher, Yann Bencivengo, Louise Decottigny, Christine Demmer, Pierre-Yves Le Meur, Severine Blaise, John Burton, Franck Enjuanes, Sonia Grochain

To cite this version:

Séverine Bouard, Claire Levacher, Yann Bencivengo, Louise Decottigny, Christine Demmer, et al.. Petites et moyennes entreprises minières en Nouvelle-Calédonie. Note de synthèse. [Rapport de recherche] Programme PME minières. [Tome Nickel et Société], CNRT Nickel et son environnement. 2019, 17 p. ird-02157460v2

HAL Id: ird-02157460

https://ird.hal.science/ird-02157460v2

Submitted on 13 Oct 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

SYNTHESE
Des rapports scientifiques

EDITION
Risque & Société
2019

PME MINIERES EN NOUVELLE-CALEDONIE
Petites et moyennes entreprises minières en Nouvelle-Calédonie

CNRT NICKEL
& son environnement

Note de SYNTHESE

2019

PME MINIERES EN NOUVELLE-CALEDONIE

PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES MINIÈRES EN NOUVELLE-CALÉDONIE

Étude réalisée dans le cadre des programmes de recherche financés par le CNRT « Nickel & son environnement »

Février 2019

« Petites et moyennes entreprises minières en Nouvelle-Calédonie »

Novembre 2018

- NOTE DE SYNTHÈSE –

AUTEURS :

Séverine BOUARD (IAC) (Coord.), Claire LEVACHER (IAC/UL), Yann BENCIVENGO (UPF), Louise DECOTTIGNY (IAC), Christine DEMMER (CNRS), Pierre-Yves LE MEUR (IRD), Séverine BLAISE (UNC), John BURTON (DWU), Franck ENJUANES (AMU), Sonia GROCHAIN (IAC)

À l'instar d'autres pays producteurs de nickel de la région Asie-Pacifique, la Nouvelle-Calédonie voit coexister dans son secteur minier des entreprises de transformation et des entreprises spécialisées dans l'extraction. Dans le monde et dans le Pacifique en particulier, on parle aussi de *large scale mining* et *small scale mining*. Cette division recouvre une différenciation entre des sociétés transnationales minières qui font de l'extraction à grande échelle et/ou de la transformation sur des sites uniques, et des entreprises de plus petites tailles, qui font de l'extraction de type artisanale et relativement peu mécanisée.

En Nouvelle-Calédonie, on peut de la même manière décrire le secteur minier au travers de cette différenciation sauf qu'il n'existe aucune exploitation de type artisanal. Le développement minier est aujourd'hui dominé par les trois usines de Vale-NC au Sud, de KNS au Nord pour le partenariat SMSP-Glencore, et de Doniambo à Nouméa pour la SLN. Les deux premières d'entre elles disposent de sites miniers uniques qui combinent mine et usine de transformation, tandis que la SLN voit ses sites d'extraction dispersés un peu partout sur le territoire calédonien. En dehors de ces trois usines, le secteur regroupe des entreprises comme la Société des mines de la Tontouta (SMT) et ses filiales appartenant au Groupe Ballande, la Société minière Georges Montagnat (SMGM) ou le groupe Mai (MKM). Ces sociétés exploitent des mines pour leur propre compte, disposent d'un domaine minier, de clients pour l'export de leur minerai et emploient entre 100 et 400 salariés. Elles peuvent également être « tâcheron » c'est-à-dire exploiter un site pour une autre société. Elles se distinguent des métallurgistes par la dimension et le nombre restreint de sites d'extraction, la SLN restant l'entreprise qui domine la répartition de ce domaine minier. Elles s'en distinguent aussi par la structure de leur capital essentiellement familial et indépendant des grandes sociétés transnationales.

Le secteur minier calédonien a connu depuis vingt ans des transformations profondes, tant politiques qu'économiques. D'un point de vue politique, si l'activité minière a participé des modes de colonisation, voire des stratégies de l'État français dans les années 1960, elle est devenue depuis le milieu des années 1990 un outil de décolonisation dans le cadre du projet politique indépendantiste. Ce positionnement a eu plusieurs effets : la signature de l'Accord de Bercy en 1998 qui a rendu possible le projet KNS mais a aussi conduit la Nouvelle-Calédonie à prendre en main les compétences relatives au secteur minier au travers du *Schéma de mise en valeur des richesses minières et du Code Minier* de 2009. D'un point de vue économique, la mise en œuvre des projets du Nord et du Sud a également entraîné la multiplication d'entreprises de sous-traitance et des emplois relatifs au secteur minier (« rouleurs », contracteurs et intermittents), mais aussi tous les secteurs en lien avec la construction et le fonctionnement des usines de nickel (vente et maintenance des engins, expertise technique et environnementale, etc.).

La montée en puissance des deux usines et leurs effets économiques ont engagé la Nouvelle-Calédonie sur la voie de l'industrialisation tout autant qu'elle a suscité et suscite encore des débats sur la captation de la rente minière[1] (Le Meur, 2015 ; Bouard, Sourisseau et al., 2016) et les projets politiques qui peuvent les sous-tendre. Les plus récents débats se sont cristallisés lors du « conflit des rouleurs » de 2015 (Demmer, 2017) montrant la persistance de désaccords quant aux stratégies d'exportations définies dans le Schéma (Demmer 2017 ; Le Meur 2017 ; Demmer, Le Meur et Sourisseau, 2018). Ce conflit a également révélé la capacité des exploitants miniers et des sous-traitants à se mobiliser collectivement pour défendre des intérêts considérés comme communs.

Etoile du Nord, Koumac

Penser le secteur de l'extraction minière en Nouvelle-Calédonie aujourd'hui nécessite ainsi de tenir compte de ce contexte et de la diversité des acteurs tant politiques qu'économiques du secteur. C'est tout l'objet du projet PME minières, puisqu'il s'agit de compléter l'analyse du paysage minier calédonien en s'intéressant aux autres acteurs de l'extraction du nickel en Nouvelle-Calédonie que

[1] Dans l'histoire de la pensée économique, la notion de rente et plus spécifiquement la rente issue de l'exploitation des ressources naturelles est étroitement rattachée à la dimension productive de la nature et soulève le problème de la fiscalité qui doit être appliquée à pareille source de richesse. Le terme a fait l'objet de nombreux travaux et réflexions conceptuels. Dans ce rapport, nous mobiliserons, comme dans l'étude réalisée sur le capital naturel par les chercheurs de l'Université de Versailles Saint Quentin pour l'AFD (Brelaud et al., 2008), le terme de rente telle que définie par H. Hotelling (1931) qui s'applique à l'exploitation d'une ressource naturelle non renouvelable. « Cette rente révèle deux propriétés particulières. D'une part, elle repose sur une ressource qui disparaît au fur et à mesure de l'exploitation, ce qui n'est pas le cas de la terre. D'autre part, elle est indissociable du *caractère fondamentalement dynamique de l'épuisement de la mine. Une unité de ressource extraite aujourd'hui ne peut plus l'être demain. Cette irréversibilité dans la décision d'extraire impose à l'exploitant qui veut tirer le profit le plus élevé de son activité de prendre en compte toute la trajectoire d'extraction jusqu'à l'épuisement, et pas seulement la production courante comme dans le cas de la terre. […] Dans ce cadre d'analyse, la rente n'est autre alors que la différence entre le revenu marginal et le coût marginal d'extraction. »*

les groupes métallurgistes, et de saisir leurs relations avec les sociétés locales et leur rôle social, politique et économique dans la Nouvelle-Calédonie contemporaine.

Au-delà de la catégorie locale des « petits mineurs » historiques, le choix a été fait en accord avec le CNRT d'élargir l'objet d'étude aux petites et moyennes entreprises minières de Nouvelle-Calédonie, relativement peu étudiées jusqu'ici.

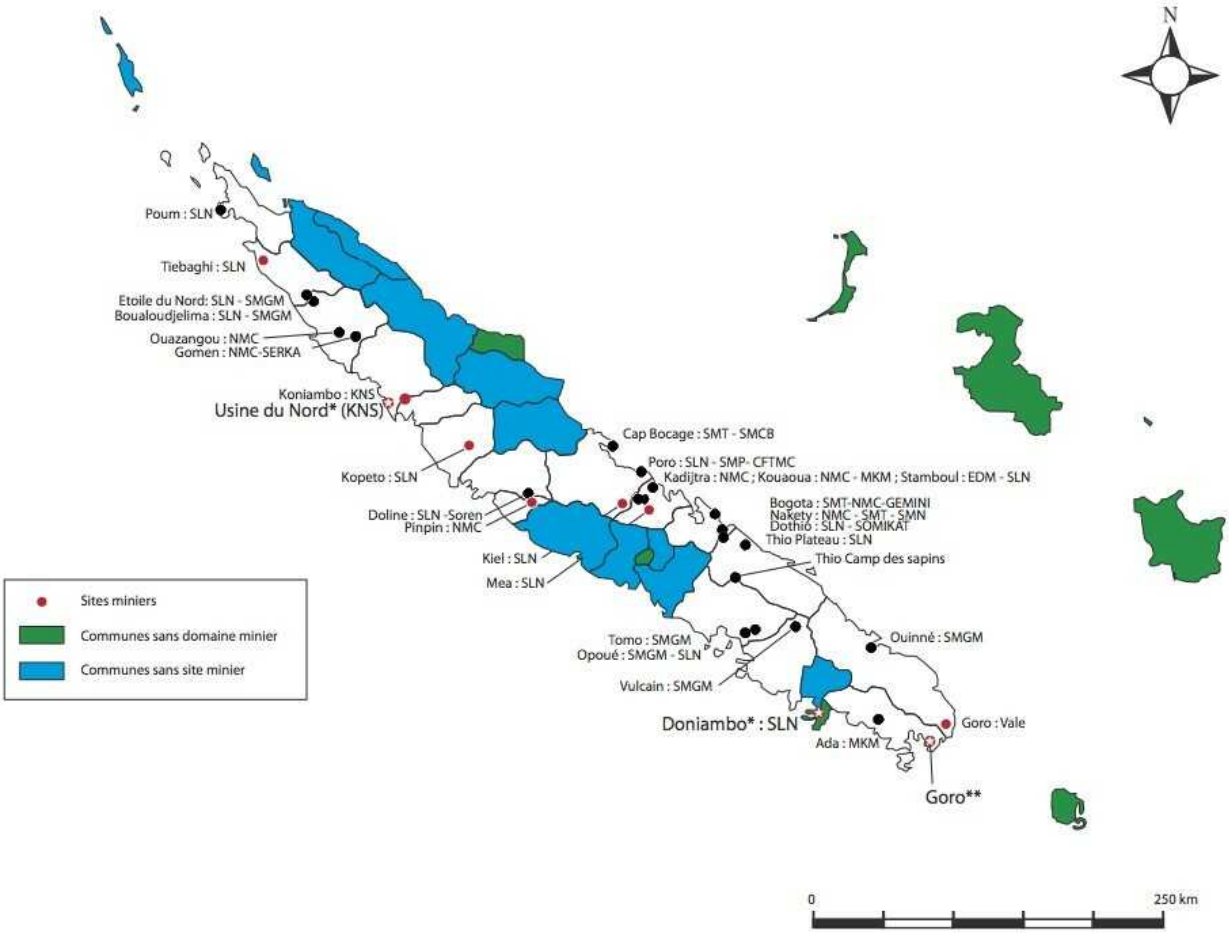
Le programme PME minières a débuté en juin 2016 pour s'achever en décembre 2018. Il s'est structuré autour de trois grands axes de recherche complémentaires :

- Identifier et clarifier les termes utilisés pour qualifier les entreprises (par rapport à leurs définitions à l'international et par rapport aux grandes entreprises multinationales), repérer les transformations historiques et l'hétérogénéité interne à ce groupe et analyser les enjeux liés à ces catégorisations ;
- Étudier le fonctionnement propre de ces sociétés et leurs relations au sein de la filière de production du nickel en Nouvelle-Calédonie (tâches et activités, constitution et structure de leur capital, dynamiques et contraintes) ;
- Examiner les modes de relations développées par ces entreprises avec le tissu social, économique et politique local, à différentes échelles, depuis les relations avec les clans et tribus jusqu'à l'échelon de la Nouvelle-Calédonie, en passant par le niveau communal.

DÉROULEMENT DU PROJET ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

À la diversité des formes prise par l'objet de recherche, PME minières, tâcherons, sous-traitants divers, petits mineurs historiques, a répondu la composition pluridisciplinaire de l'équipe et la nécessité de multiplier et croiser les sources et les données. Ainsi, l'équipe a mobilisé des données issues d'archives, des données collectées de manière plus systématique en réalisant des entretiens semi-directifs pour lesquels l'objectif était de collecter des données chiffrées, mais aussi et surtout de nombreuses enquêtes ethnographiques auprès des travailleurs sur mines, des responsables de mine, de chantier, des entreprises et consultants concernés et des acteurs politiques, administratifs et coutumiers impliqués dans l'arène minière.

Au total, ce sont plus de cent cinquante personnes qui ont été interrogées, sur toute une diversité de site (cf. figure ci-dessous). Les profils des enquêtés sont diversifiés : dirigeants d'entreprises minières, cadres des PME minières, employés non cadres des PME minières, chefs d'entreprises de sous-traitance (rouleurs à leur compte, entreprise de décapage, de chargement, etc.), syndicalistes (dirigeants et délégués syndicaux), élus communaux, autorités coutumières, cadres provinciaux investis dans les questions minières, consultants travaillant dans le secteur minier. Pour l'enquête historique, une diversité d'archives publiques et privées ont été consultées.



Sites miniers concernés par les enquêtes (en noir) (fonds de carte réalisé par P-C. Pantz)

PRINCIPAUX RÉSULTATS DE RECHERCHE

L'équipe s'est intéressée à la fois à ce que pouvait signifier et comment a évolué la catégorie de « petit mineur », aux différentes formes de sous-traitance existantes, aux relations entre les sociétés minières et leurs sous-traitants, aux relations des entreprises d'extraction avec les villages, communes et tribus alentours, au rôle politique et social de ces entreprises par rapport aux entreprises métallurgiques présentes sur le « Caillou » et aux spécificités associées au travail dans ces entreprises. Plusieurs cycles marquent la vie des entreprises minières et qui ne sont pas le simple résultat de l'influence des variations des cours du nickel, dans la mesure où ils incluent des déterminants sociaux et politiques. À la cyclicité de ces relations, s'ajoute une dimension relationnelle du fait de modes d'exploitation reposant en partie sur la sous-traitance et le tâcheronnage, et qui renvoient aussi aux spécificités des techniques et de la production minière. Enfin, les travaux de recherche se sont intéressés à la vie quotidienne des sociétés d'extraction minière, aux représentations des métiers de la mine et à l'évolution des savoirs et savoir-faire dans l'extraction minière. Concrètement, les chercheurs se sont attachés à comprendre les relations qui se tissent entre les entreprises et les individus qui, chaque jour, exploitent, extraient, terrassent, roulent, chargent, mais aussi qui transforment le minerai ici ou ailleurs.

HISTOIRE ET ACTUALITÉ DE LA CATÉGORIE « PETITS MINEURS »

L'évolution des « petits mineurs » des origines à la fin des années 1980

Dès les premières années de l'exploitation des gisements de nickel qui débute en 1874, est apparue en Nouvelle-Calédonie une catégorie d'exploitants à qui l'usage local a donné le nom générique de « petits mineurs ». Si le terme de « petit mineur » est aujourd'hui équivalent à celui d'« exportateur de minerais », il n'en a cependant pas toujours été ainsi. Après les tout débuts de l'exploitation du nickel qui voit de nombreux prospecteurs et mineurs se lancer dans la fièvre du nickel avant de tout perdre durant la crise qui se déclare en 1877, les petits mineurs sont, jusqu'à la Première Guerre mondiale, des producteurs indépendants dont les minerais sont destinés à la société Le Nickel qui exporte ses minerais vers ses usines européennes. Au début du XXe siècle ils commencent également à fournir la maison Ballande qui a établi en 1910 une activité métallurgique locale, la Société des Hauts Fourneaux de Nouméa, ainsi qu'une filière complète en Europe et aux États-Unis.

L'usine de Doniambo en 1910

Après la Première Guerre mondiale, les deux compagnies métallurgiques se suffisent à elles-mêmes pour alimenter leurs usines. Il faut attendre le milieu des années trente pour que la demande en nickel dans le cadre de la course aux armements qui précède la Deuxième Guerre mondiale suscite un mouvement qui favorise l'exportation vers le Japon et l'Allemagne, bien qu'une grande partie des minerais extraits par les petits mineurs soit encore captée par la société Le Nickel et la maison Ballande.

C'est en 1952 que commence vraiment un très important courant d'exportation des minerais de nickel calédoniens à destination des fondeurs japonais. La plupart des « petits mineurs » deviennent alors des exportateurs de minerais crus face à une SLN qui exploite ses mines afin d'alimenter son usine de Doniambo dont les mattes sont expédiées en Europe et dont la production croissante de ferronickels est expédiée aussi en partie vers le Japon. Mais cette division générale du secteur nickel calédonien entre des producteurs et exportateurs de minerais indépendants et la SLN comporte des exceptions. La SLN fait en effet appel à des contracteurs pour compléter ses besoins en minerais et ajuster sa production aux à-coups du marché. Il arrive que des petits mineurs vendent ainsi leur production à la SLN. Et enfin, cette dernière exporte aussi des minerais crus vers le Japon. Cette tendance à fournir du minerai à des opérateurs métallurgiques locaux se renforce après 1950, période à partir de laquelle leur rôle « d'amortisseur de conjoncture » se développe, rôle qui persiste aujourd'hui.

Au-delà de la définition en creux des « petits mineurs » par opposition aux gros que seraient la SLN ou la maison Ballande, certains éléments semblent devenir fondateurs pour les entreprises qui s'auto-désignent comme « petits mineurs » aujourd'hui, tels que l'export ou la volonté d'être indépendants.

La catégorie « petit mineur » au prisme des revendications nationalistes

Aujourd'hui, interroger la catégorie des « petits mineurs » ne revient pas seulement à identifier l'héritage historique du terme ou les critères « objectifs » (au sens de légal) de ce qui permet à une entreprise d'entrer dans le cercle restreint des entreprises minières. Mais il s'agit bien plus d'observer les évolutions du secteur dans le contexte de décolonisation. D'une part, on constate la persistance d'un groupe d'intérêts de « petits mineurs » liés à la recherche de clients pour l'export hors de la SLN et Ballande mais on note l'évolution des problématiques d'un groupe cherchant à exister en dehors d'une revendication de plus en plus insistante de fournir les usines locales. Par ailleurs, partant de revendications nouvelles émanant de sous-traitants kanaks prétendant au statut de mineur sans pouvoir forcément entrer en possession de titres ni même d'APM, on voit se réaffirmer en creux ici ce qui fait le statut de mineur à travers la défense d'éléments qui caractérisent historiquement la profession et dont certains sont contestés (capital important, compétences techniques, capacité à obtenir une APM et des titres et à exporter du minerai brut). Le développement d'une expérience kanake du travail sur mine et l'affirmation d'une légitimité sur la ressource liée à l'autochtonie et/ou au nationalisme kanak sur fond de montée d'une revendication du partage de la rente vient bousculer ces critères par ailleurs contestés et non stabilisés. Ce focus sur la situation contemporaine laisse entendre qu'au regard d'une définition relationnelle de la catégorie « petit mineur », les transformations politiques ont bel et bien un impact sur l'organisation du paysage minier et de ses asymétries, puisque les petits d'hier sont invités à céder la place aux petits d'aujourd'hui tout en conservant leur pertinence stratégique d'un collectif qui défend le droit à exploiter au nom de critères légaux et exporter lui-même son minerai au nom de la libre entreprise.

TRAVAILLER LE MINERAI. TEMPORALITÉS ET MATÉRIALITÉS DE L'ACTIVITÉ MINIÈRE

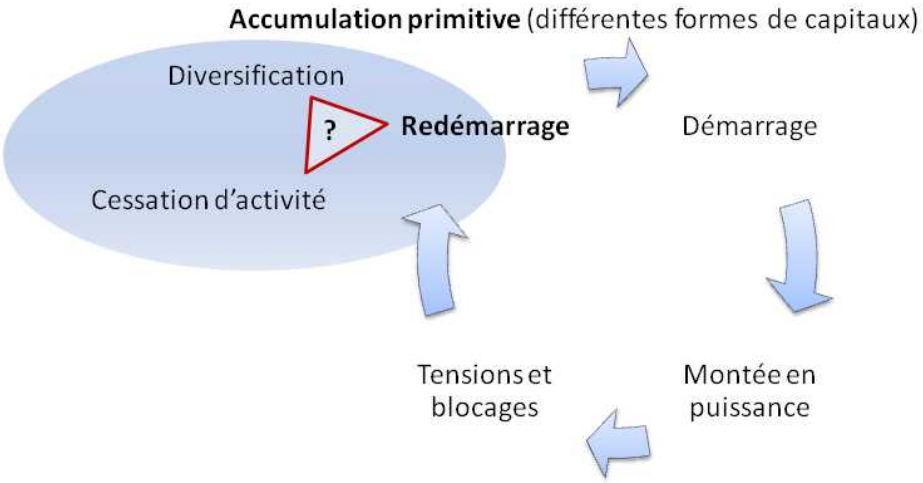
L'activité minière incorpore diverses temporalités et matérialités. Les premières renvoient autant aux rythmes quotidiens de travail de la vie à mine, qu'à l'ensemble des éléments sociaux, politiques, économiques, locaux, nationaux et globaux qui interfèrent et participent de la vie des sociétés minières. Les secondes renvoient autant à l'aménagement des sites d'eux-mêmes qu'aux différentes étapes de la production et aux différents acteurs qu'elles mobilisent. Il est apparu que, même si les petites et moyennes entreprises d'extraction minière sont de moindre taille, potentiellement sur moins de sites, leur activité s'inscrit néanmoins dans un tissu d'acteurs et d'opérations très complexe. Tissu d'acteurs et d'opérations qu'il serait difficile de réduire à la notion trop linéaire de filière. Pour appréhender cette complexité, l'approche sociotechnique a été mobilisée. Elle repose sur l'analyse des interactions entre la société et les objets techniques pour comprendre le lien entre les changements sociétaux et la construction sociale des systèmes techniques.

Le « perchoir » : zone de vérification des teneurs, avant que le minerai ne descende vers le bord de mer

Pour mieux saisir les temporalités et matérialités de l'activité minière, nous avons essayé de comprendre les différents éléments qui participent des cycles de vie des sociétés minières, puis nous nous sommes intéressés aux relations de tâcheronnage et de sous-traitance, enfin à la vie quotidienne sur mine.

Essai de modélisation qualitative des trajectoires des entreprises d'extraction minières

À l'échelle de la Nouvelle-Calédonie, compte tenu de la diversité des profils et types d'entreprises qui ne font que de l'extraction, la temporalité quotidienne d'un site minier et les activités qui s'y déroulent s'inscrivent dans des transformations plus profondes, en lien avec le *métarécit* de la mine comme structurant l'histoire coloniale et postcoloniale du pays. C'est double volonté d'intégrer des temporalités diverses pour penser la vie et le développement des sociétés d'extraction minière informe le cadre analytique développé ici. Il prend la forme d'une modélisation qualitative des trajectoires et cycles de vie des petites entreprises minières. Le séquençage est organisé en cinq phases (Cf. figure ci-dessous) :



Modélisation qualitative des trajectoires des PME minières (5 phases)

1. **Accumulation « primitive »** de différentes formes de capitaux (économique, relationnels et politiques) dans des proportions variables ;
2. **Démarrage** pouvant faire suite à un conflit (et donc à un accord post-conflit) et/ou issu d'une initiative ou entente locale, ou encore pouvant résulter d'une politique publique d'appui à des petites entreprises ;
3. **Montée en puissance**, en termes de production, de capital et/ou d'emploi, en général accompagnée d'une professionnalisation de l'entreprise qui peut être soutenue par de la formation, de l'appui en gestion, et souvent associée à la question des dispositifs éventuels de distribution des retombées vers le local ;
4. **Tensions et blocages** qui peuvent se situer à différents niveaux entre différents acteurs : entre entreprises concurrentes, en lien avec la renégociation des contrats, autour des modalités de redistribution des revenus, ces conflits locaux pouvant par ailleurs s'inscrire dans des conflits politique plus larges ;
5. **Redémarrage** sur la base d'un nouveau contrat, de nouveaux investissements, d'une réorientation ou d'une diversification de l'activité ou encore via la remise à plat de l'actionnariat (avec éventuellement un changement de nom de l'entreprise) ; le redémarrage n'est bien sûr pas systématique, et l'arrêt de l'activité est une option, comme le montre la diminution drastique du nombre d'entreprises minières en NC après le boom du nickel des années 1967-72.

Cet essai de modélisation qualitative des trajectoires des PME minières ne vise pas à les enfermer dans un schéma réducteur. Leur hétérogénéité est très grande, et ce, de plusieurs points de vue.

Tout d'abord, la profondeur historique de leur trajectoire est très diverse, des premiers temps coloniaux aux périodes post-accords de Matignon. L'activité minière des établissements Ballande, maison de commerce coloniale, démarre en 1878 tandis que Bernheim se met à son compte en 1889. Montagnat comme Pentecost appartiennent à une génération post-2nde guerre mondiale/post-Indigénat puisqu'ils se lancent dans l'activité minière dans les années 1950. Maï et Gemini sont les plus récents (respectivement 1998 et 2003). Les tâcherons kanak naissent dans les années 1990 et 2000 (la SOMIKAT en 2007 par exemple) sous l'effet notamment des choix effectués par la province Nord de faire de l'activité minière le moteur économique du projet politique indépendantiste.

Ensuite, cette trajectoire a pu connaître des inflexions qui ont entraîné une sorte de changement de statut de l'entreprise. Ainsi Ballande, actuel pilier du groupe des « petits mineurs », a connu une forme d'involution de son activité, passant du statut de mineur-métallurgiste et concurrent direct de la SLN à celui d'entreprises d'extraction après le rachat de ses hauts fourneaux par la SLN dans les années 1930. Inversement, la SMSP, créée par l'entrepreneur politico-économique Lafleur et rachetée par la province Nord via la SOFINOR en 1990 va rapidement devenir un des très gros exportateurs de minerai avant d'accéder, après l'accord de Bercy de 1998, au statut de métallurgiste dans le cadre du projet Koniambo.

Mine de Taom, SERKA

Enfin, les facteurs expliquant les mécanismes faisant passer les entreprises d'une phase à l'autre sont divers, bien qu'on puisse les faire entrer dans les grandes catégories de l'économique, du social et du politique. C'est justement cette combinaison de facteurs qui permet de rendre compte des transformations des entreprises d'extraction minière indépendantes calédoniennes, au-delà de leur seul rôle d'« amortisseur de la conjoncture», identifié par Freyss (1995). Dernier point, comme noté pour la phase 5 du modèle proposé (*Cf. figure : modélisation qualitative des trajectoires des PME minières*), les entreprises, entre phases de croissance et moments de blocages, entre arrêts, mutations et redémarrages, peuvent avoir plusieurs vies – ce n'est pas le cas de toutes, mais derrière des entreprises qui disparaissent, ce sont aussi des entrepreneurs qui « rebondissent ».

Ce modèle permet ainsi de rendre compte à la fois de l'instabilité qui caractérise la vie des sociétés d'extraction minières mais aussi de leurs capacités de résilience et de mutation. Certes les crises économiques qui ont suivi le boom minier des années 1970 ont divisé par trois le nombre de « petits mineurs » et certes, la crise des années 1990 a également contribué à la disparition d'autres entreprises, mais elles ont été rachetées par d'autres, permettant à de nouvelles d'émerger ou de se développer. L'enjeu n'est pas ici de montrer que les conflits locaux qui traversent les PME minières sont un signe de « désordre », mais de souligner que s'ils « rendent inhabituellement difficile la vie des sociétés minières » (Filer, 1997), ces conflits locaux sont également productifs. Ils illustrent les transformations profondes du paysage économique et politique de la Nouvelle-Calédonie depuis bientôt trente ans.

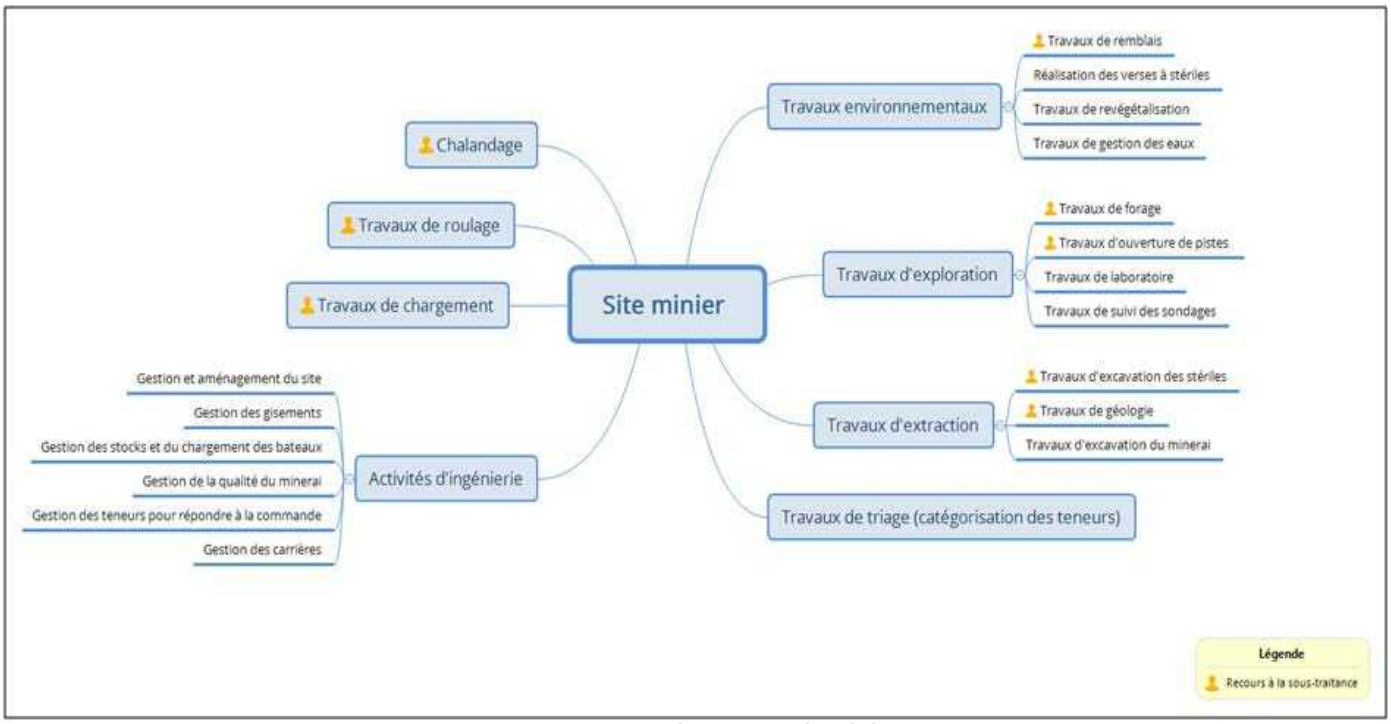
Sous-traitance et tâcheronnage : entre relations de compensation et relations de production

Les recherches menées auprès des entreprises actuelles sur leur activité au quotidien, leur organisation et leur histoire récente permettent de réinterroger les conclusions d'un précédent programme de recherche « Gouvernance minière » (Le Meur et al., 2012). Celui-ci montrait à quel point la sous-traitance reflétait la mise en place de relations de compensation en normalisant la reconnaissance foncière au travers d'accords locaux de différents types.

En Nouvelle-Calédonie comme ailleurs, la sous-traitance et le tâcheronnage ne sont pas seulement un moyen de gagner en flexibilité pour la production. La sous-traitance, au sens large, est devenue au niveau mondial l'un des outils de négociation de l'insertion locale d'un projet minier et d'accès au « permis social d'opérer » au travers de la compensation (Owen et Kemp, 2017). Si ces dynamiques sont relativement bien documentées vis-à-vis des gros projets miniers, ils sont moins connus dans les pratiques des entreprises minières de taille plus réduite.

Les enquêtes menées dans le cadre du programme PME Minières permettent d'élargir les analyses sur les sociétés non plus seulement de sous-traitance mais également de tâcheronnage. L'originalité est alors de s'intéresser aux relations spécifiques qu'entretiennent les sociétés d'extraction minière indépendantes avec leurs propres sous-traitants locaux et de se demander si les dynamiques observées vont aussi dans le sens de relations de compensation ou bien si elles témoignent de nouvelles transformations.

La figure ci-aprés synthétise quelques-unes des activités faisant partie de la vie d'un site minier et celles qui font actuellement appel à de la sous-traitance. On y voit la place très importante accordée aux sous-traitants, mais aussi la diversité des tâches confiées. Classiquement on y trouve les travaux d'extraction mais qui ne sont pas forcément toujours réalisés par une seule et même entreprise dans son intégralité. Le réseau d'activités sur mine devient de plus en plus complexe, notamment du fait de la diversité des activités en sous-traitance sur site minier. Au final, l'activité de production est toujours dépendante d'une double « faisabilité », à la fois technique et sociale, car elle repose sur le travail des sous-traitants et/ou des tâcherons.



Diversité des activités gérées en sous-traitance sur un site minier

Ces modalités de relations au contexte minier se déclinent différemment selon les sociétés minières mais tendent toutes vers la normalisation des relations avec les populations locales : à travers la reconnaissance par le travail de façon directe ou indirecte, et l'entreprenariat (i), à travers différents montages institutionnels, organisationnels et actionnarial. La clef de voute de ces organisations repose pour beaucoup sur l'actionnariat comme moyen de reconnaissance du lien à la terre (ii).

Si l'actionnariat populaire est ressorti comme une stratégie centrale dans la manière de gérer les relations de compensation pour toute une partie des petites et moyennes entreprises minières en Nouvelle-Calédonie, force est de constater que diverses formes ont été expérimentées. Cinq formes différentes d'actionnariat populaire ont été identifiées :

1. Les entreprises dont l'actionnariat est fondé sur les « petits porteurs » individuels, et l'ICAP[2].
2. Les entreprises montées conjointement avec des sociétés donneuses d'ordre, pour lesquelles le capital est apporté essentiellement par cette-dernière en combinaison avec de l'actionnariat individuel ou d'autres entreprises locales.
3. Les entreprises dont l'actionnariat combine « petits porteurs » et structures économiques ou foncières d'interface, comme les GIE ou les GDPL (économiques ou fonciers), l'ICAP et éventuellement une participation de l'entreprise donneuse d'ordre.
4. Les entreprises qui combinent actionnariat populaire et actionnariat public, comme c'est le cas des entreprises montées en partenariat avec la province Nord et l'ICAP à partir des années 1990.
5. Les entreprises dont l'actionnariat combine différentes structures économiques d'interface que sont les GDPL et les sociétés civiles de participation.

À regarder du côté des entreprises qui font uniquement de l'extraction minière, l'ancrage dans le travail direct ou indirect comme gage d'une légitimité locale est revendiqué par les entreprises d'extraction au travers du syndicat des producteurs et exportateurs de minerai (le SEM) comme légitimant leur rôle dans l'économie de territoires où peu d'activités économiques se développent. Ils rappellent ainsi l'importance « consacrée » par le *Schéma de mise en valeur des richesses minières* des entreprises minières indépendantes dans la stabilité sociale au travers du maintien des emplois. Ce rôle dans l'économie locale passe par des politiques d'emploi direct et un recrutement dans des bassins d'emplois relativement localisés. Les sociétés mettent aussi en place des dispositifs spécifiques d'insertion par le travail pour les jeunes en difficulté.

Le maintien de relations sociales stables avec les populations qui vivent avec et de la mine peut également se dégager de ses logiques de travail pour passer par des dispositifs de financement direct, d'aide et de participation aux évènements locaux. Cette forme de compensation renvoie à des dispositifs du type mécénat et se fait plutôt au fil des demandes qui sont adressées (prêt, achat de matériel, aides aux associations locales). Elle renvoie à une forme paternaliste de management qui peut aussi renforcer les relations de dépendance déjà présentes dans la relation aux entreprises de sous-traitance. Celles-ci passent ici pour beaucoup par des logiques d'assistance gestionnaire et administrative.

On observe à ce propos une tendance inverse dans le cas des sociétés portées par la province Nord, avec l'émergence d'une perspective bien plus tournée vers la production. Ce regard nouveau porté sur ces sociétés est avant tout lié aux transformations de la SOFINOR et à la séparation de la branche métallurgique du pôle de diversification qu'est aujourd'hui Nord Avenir, créée pour les opérations de développement qui relève de 4 filières : l'hôtellerie, l'aménagement du territoire (SODEAN), l'agroalimentaire et la SODEPAR (Société de développement et de participation) qui regroupait depuis les années 1990 des petites sociétés dites d'actionnariat populaire.

[2] *ICAP : Institut CAlédonien de Participation*

Poum, SONAREP (2016)

Les effets de cette réorganisation sont relativement sans appel pour plusieurs sociétés créées avec l'appui de la SODEPAR, puisque la reprise de la gestion génère un effort important de rationalisation économique et de rigueur pour permettre aux sociétés concernées de se développer, de rembourser des dettes contractées pour le parc à engin également, de faire des bénéfices, et à terme de faire en sorte que les petits porteurs puissent toucher des dividendes. Il s'agit de mettre fin à des rapports de pouvoir déséquilibrés, des dettes importantes, un matériel acheté à bas coûts et parfois en mauvais état, à l'origine de la difficulté à satisfaire les contrats et à maintenir une assiette financière stable. Cette rationalisation s'est traduite par une reprise en main du management par la SODEPAR : une plus grande rigueur dans la gestion financière et dans les opérations techniques, la rationalisation de l'activité, la renégociation des tarifs si nécessaire et le recours temporaire à la location d'engins. Il s'agit de rétablir une logique d'entreprise propre chez le sous-traitant ou le tâcheron qui doit défendre ses intérêts.

La préoccupation principale des opérateurs est ici relativement claire. L'enjeu est de rationaliser la production et d'augmenter la productivité du tâcheronnage en accompagnant les tâcherons dans l'exploitation d'un point de vue technique et en faisant parfois une condition obligatoire pour l'ouverture de la mine. Cet appui peut se faire en interne mais aussi au travers de consultants.

Il est ainsi possible d'affiner la compréhension des dynamiques relationnelles qui animent le secteur minier en Nouvelle-Calédonie et de nuancer le point de vue énoncé par Pierre-Yves Le Meur et Colin Filer (2017) sur la montée en puissance des relations sociales de compensation par rapport aux relations sociales de production dans le monde minier, du fait de la démultiplication des forces productives diminuant la demande en travail et aussi de la montée des revendications environnementales et sociales de populations riveraines, que les firmes ne peuvent plus traiter comme des externalités. L'entrée dans les logiques plus productives évoquée ici va aussi dans le sens d'une appropriation de l'activité minière, non plus seulement à l'échelle de la métallurgie mais aussi de l'extraction.

En y regardant de plus près, les transformations récentes de la perspective de NORD AVENIR sur les entreprises de soutien au secteur minier semblent bien marquer une relative évolution des logiques de compensation au profit d'une dynamique plus productive.

Il ne faut pas s'y tromper, les dynamiques compensatoires ne semblent à l'inverse pas disparaître, mais bien plutôt coexister avec une perspective plus « moderniste » et « productive », qui associe volonté de reprise de contrôle sur la ressources et valorisation du travail. Cet équilibre est visible dans les relations parfois ambigües entre assistance et volonté d'accompagnement et de professionnalisation. Elle s'ancre dans des pratiques compensatoires qui, au vu de nos observations, semblent plus directes du côté des « petits mineurs » que des « gros groupes » qui privilégient l'accord local et parfois le discours de la RSE. Il est toutefois difficile de généraliser car les pratiques des « petits mineurs » s'inscrivent certes dans des holdings mais aussi et surtout dans des histoires locales. On ne peut réduire les modes de management à une opposition entre politiques relationnelles (ou paternalistes) « directes » et pratiques plus indirectes, médiées par les accords locaux et la rhétorique de la RSE, qui seraient l'apanage des multinationales.

Travailler dans une petite entreprise minière : emploi local, savoir-faire et formation.

Les expériences des travailleurs dans de petites entreprises minières permettent également d'illustrer et de saisir les relations entre temporalités et matérialités de l'activité minière, au travers notamment des interactions entre l'emploi local et le temps de travail, mais aussi des savoirs-faire associés à la production. Ces éléments permettent d'identifier des spécificités au travail dans des entreprises de petites tailles par rapport aux grands groupes miniers.

L'une des spécificités des entreprises d'extraction minières indépendantes du territoire réside dans leur dimension familiale, tant en termes de capital que d'organisation du groupe. Il s'agit d'interroger cette dimension familiale du point de vue des employés et leurs effets sur la « co-construction de l'emploi local ». La question du recrutement a été abordée au travers des bassins d'emploi disponibles et de la capacité de mobilité nécessaire. Classiquement, plusieurs entreprises d'extraction ont souligné que l'essentiel du personnel allait d'un centre concentrique extrêmement localisé (les tribus directement mitoyennes du site minier), aux communes alentours. Même dans les sociétés reposant sur l'actionnariat populaire, l'emploi local reste une manière complémentaire d'assurer une assise stable à l'entreprise et de limiter les conflits dus aux revendications des tribus directement impactées par les mines. Symétriquement, pour les employés, la proximité entre le lieu de travail et de résidence est un facteur important dans le choix de l'emploi. Des employés expliquent avoir choisi une mine entre autres pour être proche de chez eux, parfois ce fut même une raison pour démissionner de leur ancien emploi ou d'un autre site minier plus éloigné. Enfin, pour les sociétés, outre le maintien de l'assise sociale, employer des individus qui vivent à proximité de leur lieu de travail permet d'éviter les retards et les absences. Néanmoins, les responsables pointent aussi l'importance de ne pas avoir une conception purement géographique de l'emploi local. Cette stratégie de recrutement impacte le quotidien du travail : dans certaines sociétés, en cas de deuil, tous les employés sont autorisés à prendre un jour de congé. Mais si tous les employés font valoir ce droit, le recrutement dans ce réseau social local spécifique peut entraver le bon déroulement des opérations sur le chantier. Les entreprises doivent donc composer avec ces éléments afin d'assurer une gestion rationnelle et efficace de l'entreprise et de satisfaire les demandes sociales tout en prenant en compte les identités et les rythmes sociaux de chacun.

En-dehors de la proximité des sites, du point de vue des ouvrières et des ouvriers, la dimension familiale d'une PME est un gage certain d'attractivité. La taille d'une PME et les petites équipes qu'elle constitue permet aux ouvriers de créer des liens affectifs plus forts. De plus, la description des pratiques de type paternaliste et clientéliste fait écho à la culture familiale des PME et des « petits mineurs » observée: avances sur salaire, création d'infrastructures spécifiques pour les employés ou pour les communes, nombreuses primes, etc.

Autant que la proximité du site, la petite taille de l'entreprise est décrite comme permettant une circulation de l'information entre les ouvriers et les membres de la direction plus fluide et favorisant une gestion plus "localisée" que dans les sociétés de plus grande taille. La direction étant régulièrement présente sur le site, les problèmes peuvent être discutés directement avec le donneur d'ordre sans intermédiaire. Le fait de former des petites équipes devient un facteur d'attractivité et contribue à pérenniser les emplois mais également à assurer une meilleure qualité de travail par et pour les employés, dans des métiers relativement difficiles. Ces spécificités permettent aussi de tenir au travail dans des conditions ardues. Les échanges sont à la plaisanterie pour relâcher les tensions. Les employés se retrouvent de temps en temps en dehors de la mine, au terrain de pétanque par exemple. L'ambiance, la qualité « humaine » de l'entreprise proviennent ainsi autant de la macrostructure que des acteurs qui y interagissent.

En effet, les conditions de travail relatées semblent plus rudes qu'ailleurs : les règles d'hygiène et de sécurité ainsi que la paye sont en général plus faibles. La difficulté réside dans le financement de cette mise aux normes pour les petites sociétés notamment à actionnariat populaire. En effet, ces entreprises ont en général conscience de ces contraintes et tentent, autant que faire ce peut, de normaliser leur exploitation. Ces caractéristiques baissent l'attractivité auprès des plus jeunes employés qui ont été formé à ces règles d'hygiène et de sécurité et qui sont plus exigeants ou encore pour ceux qui veulent être mieux payés. La circulation des ouvriers entre les différentes mines est, entre autres, le résultat de ces conditions de travail. Pour celles et ceux qui ont travaillé dans de plus grandes entreprises, ces variations d'une société à une autres sont plus difficile à accepter.

Néanmoins, ces conditions apparaissent pour certains employés comme compensées par des horaires de travail appréciées. En effet, les horaires à la journée et le travail sur 4 jours permettent aux employés d'investir du temps dans des activités annexes à vocation sociale et sociétale forte (chasse, pêche, champ, activité familiale ou coutumière) qui sont pratiquées par les kanak mais aussi les non-kanak. La conception du travail est donc remaniée entre le temps à la mine et le temps de repos autour de la notion de pluriactivité. Pour la production enfin, c'est d'abord la possibilité pour une personne de travailler sur un même chantier pendant une journée voire sur les quatre jours mais c'est aussi l'assurance de pouvoir rattraper les heures de congés exceptionnels des employés ou les jours d'intempéries pendant ces quatre jours de repos.

Par ailleurs, du point de vue de la mobilisation des savoirs en jeux dans la production minière, les entreprises de plus petite taille permettent aussi la coexistence d'anciens savoirs (mobilisant plus les sens) et de plus récents. La relation au nickel et à la machine des opérateurs miniers et les savoir-faire qui y sont associés ont évolué. Les ouvriers retraités ou toujours en poste sur les sites miniers décrivent des savoir-faire spécifiques de sélection du minerai. Tous les sens sont mis à contribution, si ce n'est pas la vue, c'est le toucher. Ce sont les plus vieux ouvriers qui, ayant travaillé sur les mines dans les années 1960-1970, continue de transmettre ces savoirs, la palette de couleur du minerai pour en traduire sa teneur, ou encore le taux d'humidité du minerai, issus de techniques utilisées sur les gisements saprolitiques décrites par Pierre Chapuis, comme provenant des ouvriers asiatiques travaillant sur les mines dans les années 1930-1950. Ces savoirs ont coexisté avec des savoir plus scientifiques des services géologiques sur les petites entreprises minières jusque dans les années 2000 voire 2010 notamment sur les sites où le service géologique est externalisé. Finalement, aujourd'hui ils représentent plutôt des pratiques taboues qui sont rarement utilisées, par

exemple lorsque le chantier n'est pas accessible pour prendre les fronts. Avec la rationalisation de l'exploitation minière, force est de constater que ces savoirs font l'objet d'une disqualification au profit de ceux des services géologiques, plus fiables et plus précis.

Enfin et pour finir sur les spécificités du travail dans les entreprises indépendantes ou de petite taille, du côté des engins, la polyvalence est de mise et les PME valorisent l'apprentissage sur le tas. Les employés apprennent à manier de nouveaux engins sur le site minier, parfois ces apprentissages sont complétés par une formation plus académique dispensée par les formateurs du CFTMC de Poro. Cette acquisition de savoir-faire sur les machines n'est pas sans lien avec la création de relations de camaraderie plus fortes. Pour l'entreprise c'est aussi un gain de temps et de productivité lorsqu'une machine est en panne par exemple. Pour les ouvriers cela permet de diversifier les tâches et d'avoir un travail moins routinier. En fait, on observe aujourd'hui que cet apprentissage sur le tas ne va pas à l'encontre d'une éducation plus académique (CFTMC de Poro) et les deux coexistent de manière complémentaire sur les sites des PME minières.

Centre de formation au techniques de la mine et des carrières de Poro

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Ce projet offre des connaissances essentielles à la compréhension générale du secteur minier en Nouvelle-Calédonie, appréhendé pour la première fois dans une approche sectorielle à la fois dynamique et relationnelle. Il montre comment le paysage minier calédonien se structure autour d'entreprises multinationales qui n'ont pas menacé l'existence d'une diversité d'entreprises inscrites dans des contextes historiques et politiques divers au fil du temps ainsi que des situations locales particulières. En ce sens, ce projet complète utilement les résultats scientifiques des projets CNRT précédents, en ce qu'il permet aussi de mettre à l'épreuve les conclusions tirées et d'éclairer les dynamiques de partage de la rente minière en s'intéressant à d'autres acteurs de l'extraction minière et à leurs spécificités.

Notre étude permet de saisir la plasticité relative de la notion d'entreprise minière non métallurgiste, allant des « petits mineurs » bien implantés sur le marché aux PME tâcherons voire celles d'appui au secteur. L'éventail des formes d'entreprises étudiées permet également d'en saisir les interdépendances et de noter le degré de capacité à défendre leurs intérêts économiques face à des plus gros.

Cette étude a permis d'appréhender le fonctionnement de la filière et la place des entreprises d'extraction dans la production et plus globalement dans la filière nickel en prêtant attention aux expériences quotidiennes du travail à la mine et aux savoirs associés à la mine. Elle devait documenter le poids économique réel des entreprises d'extraction minière dans la filière. Mais compte tenu du peu de données collectées pour répondre à cette question, nous nous sommes focalisés ici sur une analyse en termes organisationnels et institutionnels. Ce type d'analyse vient compléter et alimenter d'autres résultats économiques publiés notamment dans l'ouvrage « *La Nouvelle-Calédonie face à son destin* ». En effet, la démonstration de la coexistence de dynamiques de compensation et de production est cohérente avec la phase d'industrialisation générée par la construction des deux usines du Nord et du Sud et repérable dans les indicateurs macro-économiques (Couharde *et al*., 2016).

Le questionnement relatif aux modes de relations que les PME minières développent avec le tissu social, économique et politique local ouvre des pistes de recherche sur le statut symbolique du travail sur mine et sur ses métiers mais également concernant les changements liés au travail salarié, plus particulièrement à l'entrée des femmes dans l'emploi sur mine.

Note de synthèse correspondant au rapport : BOUARD S., LEVACHER C., BENCIVENGO Y., DECOTTIGNY L., DEMMER C., LE MEUR, P.-Y., BLAISE, S., BURTON, J., ENJUANES, F., GROCHAIN, S., (2018) – Note de synthèse Programme « PME Minières en Nouvelle-Calédonie, *Petites et moyennes entreprises minières en Nouvelle-Calédonie ».* CNRT « Nickel & son environnement ». 108 pages + annexes.

CNRT NICKEL
& son environnement