

---

# Étude relatives aux fonctions d'encadrement dans le secteur du BTP

## Contexte, enjeux et recommandations

---



**Travail, emploi  
et formation professionnelle**  
GOUVERNEMENT DE LA  
NOUVELLE-CALÉDONIE

---

## Rapport d'étude

---

### IOD ingénierie

- Damien Raczy (damien@iod.nc)
- Corinne Mahault (corinne@iod.nc)
- Vivian Uedre (vuedre@hotmail.com)



**IOD Ingénierie SARL +687 78 02 52** – Capital : 1000 000 XPF – ridet : 574541.001  
BP KO 205, 98830 Dumbéa, Nouvelle-Calédonie – banque : OPT 14158 01022 0079493N051 48

# Rapport

Chapitre 1. Introduction	4
Contexte de l'étude	4
Objectifs	4
Méthodologie	5
Chapitre 2. Les entreprises du BTP	7
Des entreprises exsangues	7
Stratégies RH : flexibilité vs stabilité	8
Méthodes de recrutement et gestion des parcours professionnels	11
Commandes publiques et impact sur le secteur	12
Conclusion - Formation et recrutement bientôt entravés par un cycle de précarité ?	14
Chapitre 3. Encadrants et compétences : analyse et évolution	15
Profils des encadrants et pyramide des âges	15
Compétences managériales et interpersonnelles	17
Enjeux de la transmission des savoirs	19
Impact des transitions numériques et environnementales	21
Les profils effectivement recherchés	24
Analyse transversale	26
Rapprocher l'offre et la demande de compétences : diffusion des offres d'emploi en province Sud	27
Chapitre 4. Formation : un levier sous-exploité	30
Typologies d'investissement en formation	30
Formation des encadrants et montée en compétences	32
Évaluation de la formation d'encadrant d'équipe de la CCI pour le BTP	34
Obstacles et opportunités pour le développement des compétences	36
Chapitre 5. Le moral des acteurs du BTP	38
Un secteur en crise profonde	38
Des encadrants entre surcharge et épuisement	38
Des dirigeants sujets à un sentiment d'injustice et de déséquilibre croissant	39
L'incertitude et le manque de visibilité	40
Événements de 2024 : un traumatisme durable	41
Un secteur démobilisé et en perte d'engagement	41
Conclusion : Une crise morale qui menace l'avenir du BTP	42
Chapitre 6 : Prospective des compétences dans le BTP	44
Introduction	44
Scénario 1 : Statu quo, et probable déclin	45

Scénario 2 : Externalisation des talents, fragilisation du marché locale	46
Scénario 3 : Investissement stratégique en compétence, un effort substantiel	48
Conclusion : Trois trajectoires, trois futurs possibles	50
Chapitre 7 : Recommandations et perspectives	52
Attractivité des métiers du BTP	52
Moderniser le recrutement	53
Formation et montée en compétences	55
Adaptation aux évolutions technologiques et réglementaires	56
Améliorer le dialogue entre institutions et entreprises	57
Suivi de l'évolution des métiers et anticipation des besoins en main-d'œuvre et en encadrement	57
Conclusion	58
Chapitre 8 : Optimisation de la GPEC pour le BTP	60
Mutualisation des services de ressources humaines	60
Renforcement de l'observatoire de la DTEFP	61
Création d'une cellule prospective pilotée par les acteurs économiques	62
Structuration de l'offre de formation via une plateforme centralisée	62
Renforcement des services provinciaux et des outils de publication des offres d'emploi	63
Récapitulatif des mesures prioritaires	64

## Chapitre 1. Introduction

### Contexte de l'étude

Depuis 2017-2018, le BTP en Nouvelle-Calédonie subit un déclin progressif du marché, entraînant des pertes financières et des licenciements. La crise s'est brutalement intensifiée après les émeutes de mai 2024, stoppant la commande publique et paralysant la demande privée. Déjà fragilisées, de nombreuses entreprises voient leurs revenus chuter et doivent réduire leurs effectifs.

Dans ce contexte post-émeutes, la reconstruction constitue une priorité économique et sociale. Cependant, ce redémarrage du secteur s'accompagne de défis majeurs :

- Une **perte de compétences critiques**, en raison de l'exode de nombreux professionnels qualifiés.
- Une **difficulté accrue à recruter**, notamment pour les fonctions d'encadrement, essentielles à la bonne gestion des chantiers.
- Un **nécessaire ajustement aux mutations technologiques et environnementales**, alors que le secteur peine à moderniser ses pratiques.

Contrairement aux ouvriers qualifiés, dont le remplacement est plus rapide, les postes d'encadrement souffrent d'un déficit de compétences difficile à combler. Ces savoir-faire, acquis par l'expérience et rarement formalisés, nécessitent une transmission encadrée et une politique de formation adaptée.

Alors que le secteur peine à se stabiliser après la crise, il doit simultanément s'adapter aux nouvelles normes environnementales et aux innovations technologiques. Par ailleurs, la raréfaction des ressources financières, l'accès limité aux technologies sur un plan local, et parfois les réticences culturelles et organisationnelles au changement sont aggravées par l'incertitude caractérisant la période.

Les formations existantes ne couvrent pas suffisamment les besoins des entreprises, notamment en gestion, numérique et transition environnementale. Ce manque limite l'adaptation du secteur aux nouvelles exigences.

### Objectifs

Cette étude évalue les compétences manquantes dans l'encadrement du BTP, les pratiques de recrutement et les solutions de formation, afin de proposer des stratégies adaptées à la reconstruction et à la modernisation du secteur.

Les axes principaux sont :

- Dresser un état des lieux des métiers d'encadrement
  - Identifier avec précision les profils et parcours des chefs d'équipe, chefs de chantier et conducteurs de travaux.
  - Analyser les besoins spécifiques en compétences pour chaque poste.
  - Évaluer l'impact des départs massifs et du manque de renouvellement des effectifs sur ces fonctions essentielles.

- Analyser les pratiques de recrutement et les parcours professionnels
  - Étudier les modes de recrutement des encadrants (externe, interne, Intérim, mobilité).
  - Examiner les parcours types menant aux postes d'encadrement.
  - Identifier les obstacles limitant l'attractivité de ces métiers.
  - Étudier des solutions concrètes pour améliorer l'attractivité du BTP.
- Évaluer les formations existantes et leur adéquation avec les besoins du secteur
  - Analyser l'offre de formation disponible pour les encadrants et son accessibilité.
  - Identifier les écarts entre les compétences enseignées et les attentes des entreprises.
  - Étudier les dispositifs de formation continue et les freins rencontrés pour y accéder.
- Identifier les compétences clés pour l'avenir du secteur
  - Recenser les compétences émergentes face aux transitions numérique et environnementale (ex : BIM <sup>1</sup>, MMC <sup>2</sup>, gestion des énergies...)
  - Définir les compétences managériales et interpersonnelles essentielles
  - Anticiper les évolutions à trois ans pour proposer des scénarios d'adaptation des compétences
- Proposer des recommandations pour renforcer les compétences et stabiliser l'encadrement
  - Développer des stratégies pour la montée en compétences des encadrants, entre autres via la formation et l'expérience terrain.
  - Mettre en place des actions pour améliorer l'attractivité des métiers d'encadrement du BTP.
  - Trouver des solutions pour pallier la carence en main-d'œuvre et garantir un encadrement de qualité.

L'ensemble de ces analyses et recommandations visent à orienter les décisions des acteurs du secteur du BTP en Nouvelle-Calédonie afin d'accompagner efficacement la reconstruction et de pérenniser les métiers d'encadrement dans un contexte en pleine mutation.

---

## Méthodologie

---

L'étude repose sur une approche mixte combinant entretiens approfondis, analyse de données du marché de l'emploi et étude documentaire exhaustive. Cette méthodologie garantit une vision complète et nuancée des enjeux du secteur.

### 1. Entretiens avec les acteurs clés du secteur

Une série d'entretiens semi-directifs a été menée auprès de différentes parties prenantes du BTP :

- **Dirigeants et chefs d'entreprise** : partage de leur vision sur les évolutions du marché, les besoins en main-d'œuvre et les défis de recrutement.
- **Directeurs et responsables RH** : analyse des stratégies de gestion des compétences, des pratiques de fidélisation des encadrants et des dispositifs de formation.

---

<sup>1</sup> BIM : Building Information Modeling

<sup>2</sup> MMC: Méthodes Modernes de Construction

- **Responsables d'organismes de formation** : évaluation de l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins des entreprises.
- **Représentants d'entreprises de différentes tailles** : prise en compte des réalités des multinationales, PME et artisans indépendants pour une diversité de perspectives.

## 2. Analyse des offres d'emploi

Une étude approfondie des offres d'emploi recueillies par la Direction du Travail et de la Formation Professionnelle (DTEFP) a été réalisée. L'usage d'outils d'intelligence artificielle a permis d'identifier :

- Les tendances en matière de recrutement.
- Les compétences les plus recherchées.
- Les écarts entre l'offre et la demande de compétences sur le marché du travail.

Ces offres proviennent des divers services de placement et de [emploi.gouv.nc](https://emploi.gouv.nc).

## 3. Expérimentation des plateformes de recrutement

Les principales plateformes numériques du secteur ont été testées afin d'évaluer l'expérience des employeurs et des candidats. Cette démarche a révélé :

- Le niveau d'accessibilité et de transparence des informations disponibles.
- Les améliorations possibles pour optimiser la mise en relation entre recruteurs et candidats.

## 4. Analyse documentaire

L'étude s'appuie également sur un corpus documentaire issu de :

- Rapports d'activité et études sectorielles sur l'évolution du marché du travail.
- Comptes rendus de tables rondes et consultations d'experts.
- Textes normatifs et réglementaires récents impactant le secteur du BTP.

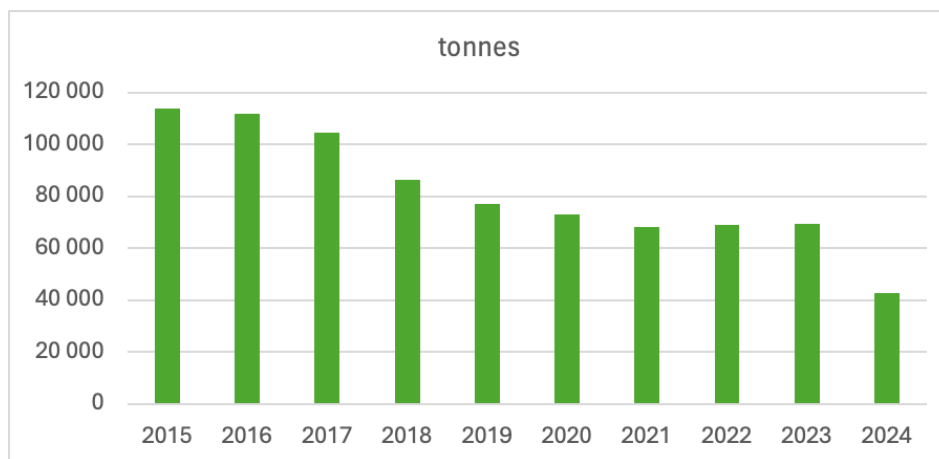
Grâce à cette approche combinant données quantitatives et qualitatives, cette étude vise à établir un diagnostic précis des compétences requises pour les encadrants du BTP, à identifier les défis structurels du secteur et à proposer des solutions adaptées aux spécificités du marché du travail en Nouvelle-Calédonie.

## Chapitre 2. Les entreprises du BTP

### Des entreprises exsangues

Depuis 2017-2018, le BTP en Nouvelle-Calédonie subit un recul continu du chiffre d'affaires, amplifié par la crise de mai 2024, qui a stoppé la commande publique et réduit drastiquement la demande privée. Déjà affaiblies, de nombreuses entreprises voient leurs revenus s'effondrer et leurs effectifs fondre.

L'ampleur de cet effondrement est particulièrement visible à travers la consommation de ciment, un indicateur clé directement proportionnel à l'activité du BTP. En 2017, la Nouvelle-Calédonie consommait plus de 100 000 tonnes de ciment, reflet d'un marché dynamique. Depuis, la consommation a chuté de manière continue, pour atteindre seulement 40 000 tonnes en 2024, soit une baisse de 60 % en sept ans révélant l'effondrement du secteur du bâtiment et des travaux publics.



Consommation de ciment depuis 2016 (source isee.nc)

Les événements de mai 2024 ont considérablement aggravé la situation, la plupart des entreprises rapportent une diminution de leur chiffre d'affaires de plus de 50 % depuis les émeutes. Certains observateurs estiment qu'une entreprise sur deux pourrait cesser ses activités dès le début 2025, ce qui se traduirait par la suppression d'environ 3 000 emplois directs, sans compter les impacts indirects.

Les principaux défis économiques auxquels les entreprises du BTP doivent faire face sont multiples :

- **Un effondrement du chiffre d'affaires** : certaines entreprises ont vu leurs revenus baisser de plus de 50 % ces derniers mois.
- **Une vague de faillites** : les estimations suggèrent que près d'une entreprise sur deux pourrait fermer d'ici début 2025, menaçant plus de 3 000 emplois.
- **Une crise de trésorerie sans précédent** : les délais de paiement, notamment dans le secteur public, mettent en péril la survie des entreprises.
- **Un manque de visibilité sur les commandes futures**, rendant les investissements difficiles et bloquant toute perspective de développement.

- **Une perte de compétences accélérée** par l'exode des travailleurs qualifiés, laissant des postes vacants, en particulier dans les fonctions d'encadrement.

En parallèle, les destructions d'infrastructures causées par les émeutes de 2024 ont aggravé la situation. Outre les pertes matérielles, de nombreux chefs d'entreprise doivent consacrer une énergie considérable à la sauvegarde de leurs activités, détournant leurs efforts du développement stratégique et de la formation.

L'impact psychologique de cette crise est également considérable. Le moral des dirigeants et des salariés du BTP est en berne, aggravé par un sentiment de manque de soutien financier et institutionnel comparé à d'autres secteurs comme l'exploitation minière ou le tourisme.

Les délais de paiement des marchés publics posent des problèmes de trésorerie majeurs. Cette instabilité financière contraint les entreprises à une **gestion prudente des effectifs** et **limite leurs investissements en formation**.

---

### Stratégies RH : flexibilité vs stabilité

---

Dans le contexte actuel du BTP en Nouvelle-Calédonie, les entreprises font face à un défi majeur : concilier agilité opérationnelle et pérennité des compétences. Deux approches stratégiques en matière de gestion des ressources humaines coexistent, chacune présentant des avantages et des contraintes spécifiques.

#### Flexibilité

La première approche privilégie la flexibilité, notamment par le recours à l'intérim. Cette stratégie permet de répondre rapidement aux fluctuations du marché et aux besoins ponctuels ou saisonniers, ce qui s'avère particulièrement pertinent dans le contexte post-crise.

Avec l'intérim, c'est simple : quand j'ai du travail, je prends quelqu'un pour une ou deux semaines, et s'il n'y a plus de chantier, je m'arrête là. (artisan, équipes de 1 à 20 personnes)

#### Cas typiques de recours à l'intérim et aux CDD

- Entreprises dépendant de **contrats irréguliers** : Intervention sur des chantiers ponctuels (travaux de réparation post-crise, chantiers de courte durée).
- Travaux nécessitant des **compétences peu qualifiées** : Tâches telles que la pose de bordures ou la démolition sont réalisées par des ouvriers intérimaires.
- **Chantiers d'urgence** : Mobilisation rapide d'intérimaires pour répondre aux besoins immédiats en cas de démolition, débroussaillage ou stabilisation suite à des événements imprévus.
- **Activités saisonnières ou cycliques** : Interventions dans le domaine des VRD (voirie et réseaux divers) ou liées aux conditions climatiques, où les besoins en main-d'œuvre varient fortement d'une période à l'autre.



### Avantages

- Flexibilité immédiate pour répondre aux besoins imprévus, saisonniers ou irréguliers.
- Réduction des risques financiers en limitant les engagements à long terme.
- Capacité à mobiliser rapidement une main-d'œuvre en situation d'urgence.

### Inconvénients

- Coûts significativement plus élevés que ceux des contrats en CDI ou CDD classiques.
- Difficulté à maintenir un niveau de compétence homogène et à intégrer les intérimaires dans des équipes permanentes.
- Faible potentiel de développement des compétences internes en raison d'une rotation élevée du personnel, ce qui peut fragiliser la cohésion des équipes.

Ainsi, bien que le recours à l'intérim soit très efficace pour gérer des besoins ponctuels ou imprévus, il expose les entreprises à des coûts élevés et limite leur capacité à construire des compétences durables sur le long terme.

### Stabilité

À l'opposé, la stratégie axée sur la stabilité consiste à constituer et à maintenir des effectifs permanents. Ce modèle est souvent privilégié par des entreprises de plus grande envergure, mieux ancrées dans le tissu économique local ou disposant de savoir-faire spécifiques. Ces entreprises misent sur la fidélisation et la montée en compétences de leurs salariés pour garantir la continuité des savoir-faire. Par exemple, une entreprise ayant réduit ses effectifs de 42 à 13 a opté pour des formations internes, permettant à deux ouvriers d'assumer des responsabilités d'encadrement et de rationaliser ainsi ses coûts.

« Aujourd'hui, notre priorité est clairement de préserver les compétences que nous avons encore. Depuis la fin de l'année dernière et particulièrement en ce début d'année, nous rencontrons de réelles difficultés avec nos services supports, tels que les équipes spécialisées en BIM, les services méthodes, ou encore le matériel d'études. Pour y répondre, nous avons décidé de mutualiser ces ressources entre les différentes agences, en créant des services méthodes et matériels partagés. Cette mutualisation doit nous permettre de conserver ces compétences essentielles au sein de nos structures. » (entreprise membre d'un groupe multinational)

### Cas typiques d'application de la stratégie de stabilité

- **Flux stables** et planification à long terme : Entreprises de taille moyenne ou grande, disposant de contrats réguliers ou pluriannuels, qui garantissent la continuité de la qualité et de la productivité.
- **Savoir-faire spécialisés** : Sociétés intervenant sur des projets techniques ou complexes (ex. : barrages, confortement de talus) qui investissent dans des équipes stables et qualifiées pour maîtriser les exigences spécifiques.

- Projets nécessitant une **expertise technique de pointe** : Entreprises engagées dans des travaux requérant des compétences rares ou longues à développer favorisent des effectifs permanents pour éviter des erreurs coûteuses.
- Interventions sur des **chantiers critiques ou stratégiques** : Réalisation de projets sur des infrastructures essentielles (ponts, routes principales, bâtiments publics) où la stabilité des équipes est cruciale pour répondre aux exigences réglementaires et aux délais serrés.

### Avantages

- Renforcement des compétences internes grâce à la formation continue et à l'adaptation aux évolutions technologiques (ex. : intégration du BIM et de la CAO).
- Fiabilité et réputation renforcées par la capacité à livrer des projets complexes dans les délais impartis.
- Encadrement plus efficace et gestion optimale des projets grâce à une meilleure connaissance des procédures internes.

### Inconvénients

- Rigidité face aux fluctuations économiques, pouvant conduire à des compressions d'effectifs ou des licenciements en période de baisse d'activité.
- Dépendance à un carnet de commandes prévisible et à un accès stable au financement, ce qui n'est pas toujours garanti dans le contexte actuel de crise.

### Vers une approche équilibrée : perspectives et enjeux

L'adoption d'une stratégie équilibrée entre flexibilité et stabilité représente une voie prometteuse pour les entreprises du BTP en Nouvelle-Calédonie. Cette approche, qui vise à concilier réactivité opérationnelle et développement durable des compétences, trouve un écho favorable dans la littérature spécialisée, notamment à travers les travaux sur l'équilibre de la main-d'œuvre (Volberda <sup>3</sup> et l'analyse de Vorecol <sup>4</sup>).

Sa mise en œuvre exige cependant une gestion des ressources humaines sophistiquée, capable d'arbitrer entre des impératifs parfois contradictoires. Dans la pratique, seules certaines entreprises - généralement de taille significative ou disposant d'une fonction RH structurée - parviennent à maintenir cet équilibre. Leur stratégie consiste à préserver un noyau d'effectifs permanents pour les fonctions essentielles, tout en mobilisant des solutions flexibles comme l'intérim pour absorber les variations d'activité.

---

<sup>3</sup> **Volberda** : Les travaux de H.M. Volberda, notamment son ouvrage *Building the Flexible Firm* (1998), proposent une conceptualisation duale de la flexibilité organisationnelle. Il y définit la flexibilité comme la capacité d'une organisation à à la fois maintenir une stabilité nécessaire (pour préserver les compétences clés et assurer une certaine prévisibilité) et à se montrer agile face aux changements de l'environnement.

<sup>4</sup> **Vorecol** : L'analyse de Vorecol, quant à elle, s'intéresse à l'équilibre entre flexibilité et stabilité dans la planification de la main-d'œuvre. Cette étude illustre comment la mise en œuvre de dispositifs flexibles (tels que le recours à l'intérim) peut être articulée avec une base d'effectifs permanents, permettant ainsi d'optimiser les performances tout en assurant la pérennité des compétences.

Les résultats de cette approche s'avèrent probants : les études récentes publiées par Deloitte et la Revue Gestion HEC Montréal mettent en évidence une amélioration de la productivité, une diminution du turnover et une meilleure conservation des compétences clés. Si cette voie médiane ne constitue pas encore la norme dans le secteur, elle apparaît comme une option stratégique pertinente lorsque le contexte s'y prête.

Si la flexibilité, par le recours à l'intérim, permet une adaptation rapide aux fluctuations du marché et aux besoins urgents ou saisonniers, la stabilité garantit la pérennité des savoir-faire et la maîtrise des technologies de pointe indispensables à des projets complexes. Trouver un équilibre entre ces deux approches est un défi pour la plupart des entreprises. Pourtant, une stratégie hybride, alliant réactivité opérationnelle et développement durable des compétences, constituerait un atout majeur.

---

### Méthodes de recrutement et gestion des parcours professionnels

---

Le recrutement et la gestion des parcours professionnels dans le secteur du BTP en Nouvelle-Calédonie sont marqués par une pénurie chronique de main-d'œuvre qualifiée, notamment dans les fonctions d'encadrement. Les entreprises, confrontées à une faible attractivité des métiers et à une concurrence accrue d'autres secteurs, doivent jongler entre plusieurs approches pour tenter de répondre à leurs besoins en personnel.

#### Des méthodes de recrutement diversifiées mais insuffisantes

Les entreprises du BTP recourent à différentes stratégies de recrutement, mais aucune ne parvient à combler efficacement le déficit en encadrants qualifiés.

- La promotion interne est privilégiée dans de nombreuses entreprises. En l'absence de candidats externes suffisamment expérimentés, les chefs d'équipe et ouvriers qualifiés sont progressivement promus à des fonctions d'encadrement. Ce modèle favorise la transmission des savoir-faire et la continuité des méthodes de travail. Cependant, il manque d'accompagnement structuré, et ces promotions reposent souvent sur l'expérience terrain plutôt que sur une réelle montée en compétences managériales.
- Le recrutement externe local se heurte à une pénurie de profils disponibles. Les entreprises cherchent à recruter des encadrants expérimentés sur le territoire, mais l'offre de candidats ne suffit pas à répondre à la demande. Cette rareté entraîne une concurrence accrue entre employeurs et une surenchère salariale, qui fragilise la rentabilité des entreprises.
- Le recrutement hors du territoire est une autre solution envisagée, principalement auprès de candidats en Métropole ou dans d'autres pays francophones. Toutefois, cette option rencontre des difficultés récurrentes :
  - Les conditions de vie et de travail en Nouvelle-Calédonie ne conviennent pas toujours aux nouveaux arrivants, entraînant des retours anticipés.
  - Le coût élevé du recrutement de personnes venant de l'extérieur (billets d'avion, logement, procédures administratives) constitue un frein important.
  - Les différences culturelles et professionnelles peuvent générer des difficultés d'intégration, notamment en raison des spécificités du marché local.
- Le **recrutement par réseau et cooptation** est une pratique courante dans le BTP calédonien. Les postes d'encadrement sont fréquemment pourvus via des recommandations, ce qui

accélère les embauches et réduit les risques liés à l'inadéquation du profil. Toutefois, cette méthode limite la diversité des recrutements et peut freiner l'innovation dans les pratiques de travail.

### **Des parcours professionnels peu structurés et un déficit de formation managériale**

L'évolution des encadrants du BTP repose principalement sur l'expérience et l'ancienneté, avec peu de cadres formels pour structurer les carrières.

- Une progression hiérarchique empirique : la plupart des encadrants évoluent par promotion interne, mais sans accompagnement spécifique. Le passage du rôle d'ouvrier qualifié à celui de chef d'équipe, puis à celui de chef de chantier, se fait souvent sans formation dédiée, ce qui peut générer des lacunes en gestion et en leadership.
- Un manque de mobilité inter-entreprises : en raison de la taille réduite du marché local, les encadrants ont peu d'opportunités pour évoluer en changeant d'entreprise. Contrairement à d'autres territoires où des passerelles entre entreprises sont possibles, le BTP calédonien offre peu de perspectives de mobilité ascendante.
- Des compétences managériales souvent négligées : les formations techniques sont valorisées, mais la formation aux compétences transversales (gestion d'équipe, communication, gestion de projet) reste insuffisante. Or, ces compétences sont essentielles pour assurer une coordination efficace sur les chantiers et limiter les conflits internes.

L'absence de parcours de carrière clairement définis et le manque d'accompagnement des promotions internes contribuent à une fragilité des équipes d'encadrement, aggravant les difficultés de recrutement à moyen et long terme.

---

### **Commandes publiques et impact sur le secteur**

---

Le marché du BTP en Nouvelle-Calédonie est fortement influencé par la commande publique, qui représente une part essentielle de l'activité des entreprises du secteur. Cependant, les blocages institutionnels, la complexité administrative et les retards de paiement pèsent lourdement sur la santé financière des entreprises, accentuant leur vulnérabilité dans un contexte déjà marqué par la crise économique et la baisse de la demande privée.

#### **Une dépendance structurelle à la commande publique**

Historiquement, la commande publique joue un rôle moteur dans l'activité du BTP en Nouvelle-Calédonie. Les projets d'infrastructure, de construction de logements et d'aménagement urbain sont largement financés par les collectivités territoriales, l'État et les établissements publics. Cette dépendance structurelle se traduit par :

- Une forte sensibilité aux décisions budgétaires des pouvoirs publics : toute réduction des investissements publics a un impact immédiat sur l'ensemble de la filière.
- Une faible diversification des sources de revenus pour les entreprises du BTP, les rendant particulièrement exposées aux fluctuations de la commande publique.

Depuis plusieurs années, les financements publics ont progressivement diminué, entraînant une raréfaction des projets de grande envergure. Cette tendance s'est brutalement accélérée avec les

événements de mai 2024, qui ont conduit à un gel de nombreux chantiers en raison des tensions politiques et des difficultés de gouvernance.

### **Des retards de paiement qui fragilisent les entreprises**

Un problème récurrent dans le secteur du BTP est la lenteur des paiements par les commanditaires publics.

Alors que nous rencontrons de grandes difficultés à être payé dans les temps, parce que les administrations nous imposent des retards de paiement de plusieurs mois, voire d'un à deux ans, pour les appels d'offre, nous sommes bloqués dès que nous accusons un trimestre de retard dans nos cotisations à la CAFAT.

On balaie d'un revers de main l'expérience et la viabilité des entreprises, simplement parce qu'elles ne sont pas à jour, alors même que c'est l'administration elle-même qui ne respecte pas ses propres délais de paiement et détruit notre trésorerie.

Résultat, nous, les entreprises, nous ne pouvons plus répondre aux appels d'offre, et nous nous retrouvons dans une situation encore plus critique.

C'est une situation kafkaïenne.

(entreprise de VRD locale, 20-30 salariés)

Les entreprises travaillant sur des marchés publics doivent souvent faire face à des délais de paiement particulièrement longs, pouvant atteindre plusieurs mois, voire plusieurs années dans certains cas. Ces retards ont des conséquences directes sur la trésorerie des entreprises :

- Une difficulté à financer les salaires et les charges courantes, mettant en péril la continuité de l'activité.
- Une fragilisation des PME et des sous-traitants, qui ne disposent pas des réserves financières nécessaires pour absorber ces délais.
- Un endettement croissant des entreprises, contraintes de recourir à des financements bancaires coûteux pour pallier le manque de liquidités.

### **Un cadre réglementaire pesant qui pénalise les entreprises**

L'accès aux marchés publics est également entravé par une réglementation stricte et un cadre administratif paradoxalement défavorable aux entreprises locales. En effet, pour pouvoir candidater à un marché public, les entreprises doivent être à jour de leurs cotisations sociales et fiscales. Or, dans un contexte où les clients publics eux-mêmes ne règlent pas leurs factures dans les délais prévus, de nombreuses entreprises se retrouvent en situation d'impayés et ne peuvent plus honorer leurs obligations fiscales.

Ce déséquilibre met les entreprises dans une situation intenable :

- Elles sont tenues d'être en règle sur le plan fiscal et social alors même qu'elles ne perçoivent pas les paiements attendus.

- L'administration publique peut ne pas verser les pénalités de retard dues aux entreprises, creusant encore davantage l'écart financier.
- Les entreprises qui ne peuvent pas régulariser leur situation se retrouvent exclues des futurs appels d'offres publics, aggravant leur fragilité économique.
- Le cycle des dettes s'accélère, conduisant certaines sociétés à la faillite alors même qu'elles sont compétentes et disposées à travailler.

Ce manque de cohérence entre les exigences réglementaires et la réalité des paiements publics crée un cercle vicieux où les entreprises du BTP, pourtant indispensables à la reconstruction et au développement du territoire, se retrouvent paralysées.

### Un besoin urgent de relance et de simplification des processus

Alors que la reconstruction post-émeutes nécessite un effort massif d'investissement dans les infrastructures, les entreprises du BTP attendent des mesures concrètes pour accélérer la relance. La situation actuelle met en évidence la nécessité de réformer les modes de financement, les délais de paiement et les procédures d'attribution des marchés publics afin d'éviter un effondrement du secteur.

---

### Conclusion - Formation et recrutement bientôt entravés par un cycle de précarité ?

---

Le BTP en Nouvelle-Calédonie est fortement dépendant des investissements publics, une contrainte qui freine sa capacité à structurer durablement la formation et le recrutement.

#### Formation : un investissement incertain

Les fluctuations budgétaires à court terme entravent les investissements des entreprises dans des parcours de formation structurés sur le moyen terme, limitant la montée en compétences des encadrants et des techniciens qualifiés. Faute de visibilité, elles se concentrent sur les formations obligatoires, négligeant les besoins en management, numérique et adaptation aux nouvelles réglementations.

#### Une gestion des recrutements de plus en plus court-termiste

Sans assurance ni visibilité sur la continuité des projets puis la reprise des investissements, le recrutement reste opportuniste : l'intérim et les contrats courts prévalent souvent sur les embauches pérennes. Cette instabilité freine l'attractivité du secteur, complique l'intégration des jeunes travailleurs et accélère le vieillissement des effectifs.

#### Un risque pour l'avenir

En l'absence d'un cadre plus structuré, le secteur reste **piégé dans un cycle de précarité**. La capacité des entreprises à encadrer efficacement les chantiers et à répondre aux mutations du marché est directement menacée.

## Chapitre 3. Encadrants et compétences : analyse et évolution

### Profils des encadrants et pyramide des âges

Les encadrants du BTP sont indispensables au bon fonctionnement des entreprises et difficilement remplaçables. Leur raréfaction progressive, accentuée par le vieillissement des effectifs, représente un défi majeur pour un secteur déjà confronté à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et à une baisse d'attractivité des métiers d'encadrement.

#### Des profils majoritairement issus du terrain et d'une promotion interne

Les fonctions d'encadrement dans le BTP en Nouvelle-Calédonie sont occupées par trois catégories de postes aux responsabilités distinctes :

- Chefs d'équipe
  - Issus majoritairement des métiers de terrain (maçons, charpentiers, électriciens, etc.), ils accèdent à ces responsabilités après plusieurs années d'expérience.
  - Leur rôle consiste à encadrer directement les ouvriers, à répartir les tâches et à assurer le respect des consignes de sécurité et de qualité.
  - Ils doivent faire le lien entre les ouvriers et le chef de chantier, mais leur formation initiale est souvent limitée à l'expérience acquise sur le terrain.
- Chefs de chantier
  - Leur mission est d'assurer l'organisation et la gestion technique d'un chantier. Ils supervisent les équipes, gèrent l'approvisionnement en matériaux et garantissent le respect des plannings.
  - La majorité d'entre eux sont d'anciens chefs d'équipe qui ont évolué après plusieurs années de pratique.
  - Leurs responsabilités nécessitent une maîtrise des aspects techniques, mais aussi une capacité à coordonner différents corps de métier et à interagir avec les clients et la maîtrise d'ouvrage.
- Conducteurs de travaux
  - Ce sont les cadres de la production. Ils ont une vision plus globale des projets et doivent gérer simultanément plusieurs chantiers, veillant au respect des délais, des budgets et des obligations réglementaires.
  - Le poste exige des compétences en gestion de projet, en planification et en suivi financier.
  - En Nouvelle-Calédonie, ils sont souvent issus de l'expérience terrain, bien que certaines entreprises recrutent également des diplômés de formation supérieure (BTS, DUT, licences ou écoles d'ingénieurs).

#### Une promotion interne essentielle mais insuffisante

La promotion interne des encadrants repose sur une transmission informelle des compétences, souvent sans formation managériale ni accompagnement à l'usage des outils numériques, allongeant leur adaptation aux responsabilités.

Moi, je n'ai pas besoin d'ingénieurs. « Ingénieur » c'est un grand mot. On n'en a pas besoin. On fait à peine 300 millions de chiffre d'affaires, mais on sort quand même 15 % de résultat net. C'est la preuve qu'on a optimisé notre organisation, qu'on fait avec ce qu'on a, avec le personnel et le matériel disponibles. Mon chargé d'affaires, par exemple, il avait un BTS en génie civil. Après, il a fait une licence professionnelle ici, en alternance, il est sorti major de promo. Je l'ai formé moi-même, je l'ai formaté comme je voulais, et aujourd'hui il est très efficace (entreprise de VRD, 100% de personnel local).

L'absence de dispositifs formels d'accompagnement à la montée en compétences freine l'efficacité des promotions internes et expose les entreprises à un déficit de compétences organisationnelles.

### Une pyramide des âges déséquilibrée et un manque de renouvellement

Le secteur du BTP est confronté à un vieillissement accéléré de sa main-d'œuvre, en raison d'un manque de renouvellement des effectifs depuis plusieurs années. Plusieurs tendances préoccupantes se dégagent :

- Une concentration des encadrants dans la tranche des 45-55 ans : Avec une majorité de chefs de chantier et conducteurs de travaux âgés de 45 à 55 ans, la transmission des savoirs est menacée. Leur départ progressif, par retraite ou reconversion, risque d'entraîner une perte de compétences critiques dans un secteur où peu de jeunes entrent dans la profession.
- Un exode des cadres expérimentés : Confrontés aux difficultés du secteur, de nombreux encadrants qualifiés quittent la Nouvelle-Calédonie pour des opportunités plus stables ailleurs. Cet exode touche particulièrement les conducteurs de travaux et chefs de chantier hautement qualifiés, dont le savoir-faire est très recherché en Métropole et dans le Pacifique.
- Un déficit d'attractivité des métiers d'encadrement : Le BTP souffre d'une image négative auprès des jeunes, perçu comme pénible et peu valorisant, limitant les recrutements. De plus, les salaires des encadrants sont souvent moins attractifs que dans l'industrie ou le secteur minier, incitant aux reconversions. Enfin, le manque de formations spécialisées adaptées complique l'intégration de nouveaux profils.
- Une transmission des savoirs menacée : Avec une main-d'œuvre vieillissante et peu de jeunes formés, les entreprises peinent à assurer la continuité des compétences. La transmission des savoirs, principalement basée sur le tutorat et l'accompagnement terrain, est fragilisée par les départs en retraite et la forte rotation des effectifs.

### Un risque de pénurie d'encadrants dans les années à venir

Si cette tendance se poursuit, le secteur pourrait faire face à une pénurie critique d'encadrants, compromettant sa capacité à répondre aux besoins de la reconstruction et des grands chantiers à venir.

Les conséquences directes seraient :

- **Un allongement des délais de réalisation des projets**, faute d'encadrement suffisant pour assurer la coordination des chantiers.



- **Une baisse de la qualité des ouvrages**, en raison d’une supervision moins rigoureuse et d’un manque d’expérience chez les nouveaux encadrants.
- **Un recours accru à des encadrants extérieurs**, entraînant une dépendance aux recrutements hors du territoire et des coûts supplémentaires pour les entreprises locales.

Le vieillissement des encadrants et l’absence de renouvellement constituent donc un enjeu stratégique majeur pour l’avenir du secteur, nécessitant une prise de conscience et des actions adaptées pour inverser cette tendance.

---

### Compétences managériales et interpersonnelles

---

Outre l’expertise technique, l’encadrement exige des compétences en gestion et en coordination, souvent absentes des programmes de formations et des promotions internes.

- Gestion des équipes et leadership
  - Le passage d’ouvrier à chef d’équipe ou de chef de chantier à conducteur de travaux ne s’accompagne pas toujours d’une formation en gestion des ressources humaines.
  - De nombreux encadrants éprouvent des difficultés à animer leurs équipes, motiver leurs collaborateurs et gérer les tensions sur les chantiers.
- Communication et coordination
  - Une communication efficace est essentielle pour assurer la cohésion entre les équipes de terrain, les sous-traitants et la maîtrise d’ouvrage.
  - Or, les échanges restent souvent informels, ce qui entraîne des incompréhensions et des retards dans l’exécution des travaux.
  - La transmission des consignes et la rédaction des rapports de suivi sont également des points faibles identifiés.
- Gestion des conflits
  - Le BTP est un secteur où les tensions sont fréquentes (délais serrés, imprévus, conditions de travail difficiles).
  - Les encadrants manquent souvent de techniques adaptées pour désamorcer les conflits, ce qui peut nuire à l’efficacité des chantiers et à la qualité des relations professionnelles.

### Une maîtrise insuffisante des outils numériques et du suivi digitalisé des chantiers

L’usage du numérique se développe progressivement dans le BTP, mais la transition reste lente et particulièrement inégale en Nouvelle-Calédonie. Plusieurs éléments expliquent ce retard :

- Manque de formation aux outils numériques
  - De nombreux encadrants ne sont pas à l’aise avec les logiciels de gestion de projet, les applications de suivi de production ou les outils de communication digitale.
  - L’apprentissage de ces outils repose souvent sur l’autoformation, ce qui ralentit leur adoption et limite leur efficacité.
- Faible adoption des logiciels de suivi de chantier
  - Les outils de gestion numérique (BIM, logiciels de planification, plateformes collaboratives) sont peu utilisés sur le terrain.

- Les chefs de chantier et conducteurs de travaux continuent à fonctionner avec des méthodes traditionnelles (papier, tableaux Excel basiques), ce qui complique la centralisation des données et le suivi en temps réel.
- Résistance au changement
  - Certains encadrants expérimentés perçoivent la digitalisation comme une contrainte plutôt que comme un levier d'amélioration.
  - L'absence d'accompagnement dans la prise en main des nouveaux outils renforce cette réticence.

Le BIM, pour moi, ce n'est quasiment pas utilisé en Nouvelle-Calédonie. Autodesk Revit ou leurs équivalents, personne s'en sert vraiment à fond ici. Pourtant, j'ai des gars qui pourraient les utiliser, mais dans les faits, ça ne se fait pas. D'une part, personne ne s'y met. D'autre part, les sujets ne sont peut-être pas assez complexes pour justifier l'usage du BIM. (dirigeant, génie électrique, membre d'un groupe multinational)

Aussi, si la transition numérique est souvent perçue comme un levier d'efficacité, son adoption reste le plus souvent très limitée. Les encadrants de terrain manifestent de manière générale une réticence à l'usage des nouveaux outils digitaux, par manque de formation et d'accompagnement adapté. En outre, l'absence d'un cadre de formation correctement structuré pour accompagner la montée en compétences sur ces technologies ralentit leur intégration dans les entreprises.

### Un écart entre les attentes des employeurs et les compétences disponibles

L'analyse des offres d'emploi montre que les entreprises recherchent des compétences plus diversifiées que celles réellement présentes sur le marché du travail.

- Les compétences en gestion administrative et financière sont sous-estimées par les candidats, alors qu'elles sont cruciales pour assurer un bon suivi des chantiers.
- Les soft skills (communication, leadership, travail en équipe) sont peu valorisées dans les formations initiales, alors que leur importance est reconnue par les employeurs.
- Les nouvelles compétences en transition énergétique et en innovation technologique sont rarement mentionnées dans les profils d'encadrants, alors qu'elles sont en pleine expansion.

Pourtant, les entreprises expriment un besoin croissant en gestion administrative et en suivi de projet, mais ces compétences restent sous-représentées parmi les profils disponibles. De même, la digitalisation des chantiers n'est pas encore une exigence formelle dans les offres d'emploi, ce qui freine l'émergence de compétences adaptées à cette transformation.

### Conséquences des lacunes identifiées

Si ces lacunes ne sont pas comblées, plusieurs risques se profilent pour les entreprises du BTP :

- Un déficit de pilotage des chantiers, allongeant les délais d'exécution et augmentant les risques d'erreurs.
- Une augmentation des tensions sociales, due à une gestion approximative des équipes et une communication inefficace.

- Un retard technologique croissant, qui réduit la compétitivité des entreprises face aux nouvelles méthodes de construction et aux exigences environnementales.
- Une difficulté accrue à attirer et retenir les talents, les encadrants se retrouvant sous pression avec peu de moyens pour améliorer leur efficacité.

Le développement des compétences managériales, numériques et techniques des encadrants est donc un enjeu clé pour la pérennité du secteur et sa capacité à s'adapter aux mutations en cours.

### Enjeux de la transmission des savoirs

Dans le secteur du BTP en Nouvelle-Calédonie, la transmission des savoirs repose principalement sur des processus informels, hérités de l'expérience des encadrants et du compagnonnage entre générations. Toutefois, plusieurs facteurs structurels fragilisent cette transmission, menaçant à terme la continuité des compétences dans les métiers de l'encadrement.

Chez nous, la transmission interne, c'est notre ADN. Très souvent, j'ai eu des gars qui me disaient : « Non, je ne suis pas capable d'être conducteur de travaux. » Et je leur répondais : « Si, tu en es capable, tu vas voir. » Aujourd'hui, ces mêmes personnes sont nos encadrants et qui font tourner l'entreprise. Parfois aussi, ils sont partis, ils peuvent être à leur compte, ou en poste avec de hautes responsabilités dans d'autres entreprises. Et ceux-là aussi, nous continuons de travailler ensemble. Il y a cinq ou six ans, ils n'y croyaient pas du tout. (chef d'entreprise de construction, compagnon)

### Une transmission des savoirs largement informelle et inégale

La formation des encadrants repose historiquement sur l'expérience terrain et le tutorat, plutôt que sur des parcours formalisés. Ce mode de transmission, bien qu'efficace lorsqu'il est bien structuré, présente des limites importantes dans le contexte actuel du BTP en Nouvelle-Calédonie.

- Un apprentissage empirique sans cadre structurant
  - L'acquisition des compétences repose essentiellement sur l'observation et la répétition des gestes et pratiques sur chantier.
  - Chaque encadrant transmet ses méthodes selon son propre style, ce qui peut entraîner des différences de pratiques entre entreprises et équipes.
- Une dépendance forte aux encadrants expérimentés
  - Une grande partie du savoir repose sur l'expertise des chefs de chantier et des conducteurs de travaux, ce qui expose les entreprises à un risque de perte de compétences critiques lorsque ces encadrants quittent le secteur.
  - Le départ progressif des cadres expérimentés, notamment en raison de retraites non anticipées ou de reconversions, accélère ce phénomène.
- Des disparités dans la transmission des savoirs
  - Certaines grandes entreprises ont des systèmes de tutorat relativement bien développés, mais dans les PME et structures plus fragiles, la transmission est souvent laissée à la seule initiative des chefs d'équipe.

- Cela entraîne des écarts de formation et de compétences, rendant la relève plus difficile à structurer sur l'ensemble du territoire.

### Un déficit de formation interne et de documentation des savoirs

Le manque de formation structurée contribue à fragiliser la transmission des compétences dans les fonctions d'encadrement du BTP.

- Des formations internes peu développées
  - Dans de nombreuses entreprises, l'intégration des nouveaux encadrants repose essentiellement sur l'accompagnement sur le terrain, sans formation spécifique aux responsabilités du poste.
  - Ce manque de cadre limite la rapidité et l'efficacité de la prise de fonction des nouveaux chefs de chantier et conducteurs de travaux.
- Une transmission orale qui ne laisse pas de traces
  - Le savoir est rarement documenté sous forme de guides, procédures ou retours d'expérience écrits, ce qui empêche une capitalisation efficace des compétences au sein des entreprises.
  - Les nouvelles recrues doivent donc réapprendre par elles-mêmes des méthodes déjà éprouvées, ce qui ralentit leur progression et augmente le risque d'erreurs.
- Un temps limité pour la formation des jeunes encadrants
  - La pression des délais et le manque d'effectifs rendent difficile la mise en place de périodes de formation dédiées à la montée en compétences des encadrants.
  - Les chefs de chantier doivent souvent jongler entre leurs responsabilités opérationnelles et la formation des nouvelles recrues, ce qui limite la qualité de l'apprentissage.

### Des interactions limitées avec les organismes de formation

Les interactions entre les entreprises du BTP et les organismes de formation pourraient renforcer la transmission des savoirs, mais elles restent insuffisantes pour plusieurs raisons :

- Un décalage entre les formations et les attentes des entreprises
  - Les cursus de formation existants ne correspondent pas toujours aux réalités du terrain.
  - Les entreprises estiment que les diplômés manquent d'expérience pratique et d'adaptabilité immédiate aux contraintes des chantiers.
- Peu de liens entre les entreprises et les établissements de formation
  - Contrairement à d'autres secteurs, les opportunités de stages, d'alternance ou de tutorat formalisé sont limitées, ce qui freine l'apprentissage progressif des nouvelles recrues.
  - Les entreprises hésitent souvent à prendre des stagiaires ou des apprentis, estimant que le temps de formation requis est trop important au regard des contraintes opérationnelles.
- Un manque de structuration des parcours d'intégration des nouveaux encadrants
  - La montée en compétences des nouveaux chefs d'équipe et chefs de chantier se fait sans référentiel clair, ce qui rend difficile leur progression dans l'entreprise.

### Les risques liés au manque de transmission des savoirs

Si les faiblesses actuelles de la transmission des savoirs ne sont pas prises en compte, plusieurs conséquences négatives pourraient affecter l'ensemble du secteur du BTP en Nouvelle-Calédonie :

- Un affaiblissement des compétences dans les équipes d'encadrement
  - Avec le départ progressif des encadrants expérimentés, la relève peine à se structurer efficacement, créant la possibilité d'un manque de leadership sur les chantiers.
  - Sans formation adéquate, les nouvelles générations risquent de répéter des erreurs qui auraient pu être évitées avec une transmission efficace des bonnes pratiques.
- Un allongement des délais et une perte de productivité
  - Les jeunes encadrants mettent plus de temps à être pleinement opérationnels, car ils doivent apprendre par eux-mêmes ce qui aurait pu être transmis via un encadrement structuré.
  - Cela peut entraîner des retards sur les chantiers et une baisse de la productivité globale du secteur.
- Un recours accru à la main-d'œuvre extérieure
  - Face aux lacunes en compétences locales, les entreprises pourraient se tourner davantage vers des cadres extérieurs, augmentant leur dépendance à des recrutements coûteux et parfois instables.
- Une détérioration de la qualité des ouvrages
  - Une transmission insuffisante des savoir-faire techniques et organisationnels peut avoir un impact direct sur la qualité de réalisation des travaux, augmentant les risques de malfaçons et de non-conformités aux normes en vigueur.

Le manque de transmission des savoirs, s'il n'est pas compensé par une montée en compétences efficace des nouvelles générations, risque d'entraîner une fragilisation durable du secteur du BTP en Nouvelle-Calédonie.

---

### Impact des transitions numériques et environnementales

---

Le secteur du BTP en Nouvelle-Calédonie fait face à deux grandes mutations : la transition numérique et la transition environnementale. Ces transformations modifient les compétences requises pour les encadrants, mais leur intégration demeure partielle en raison de résistances organisationnelles, d'un manque de formation et d'investissements limités.

Beaucoup d'encadrants ont peu de pratique informatique. Certes, ils remplissent des rapports sur tablette, mais ce sont des formulaires très encadrés : il suffit de les ouvrir et de compléter les champs. Ce n'est pas péjoratif, mais dès qu'on passe à des outils plus autonomes, comme des modules en e-learning, ça coince. Rien que retrouver ses identifiants devient un obstacle quand on ne se connecte pas souvent. Ensuite, suivre un support sur ordinateur, comprendre les consignes... on perd déjà du monde. Et ça, aujourd'hui, dans nos métiers, c'est un vrai frein. (Dirigeant d'entreprise locale, travaux confortements)

### Une transition numérique encore balbutiante

L'introduction des technologies numériques dans le BTP vise à améliorer l'efficacité des chantiers, la gestion des ressources et la communication entre les différents acteurs. Toutefois, son adoption en Nouvelle-Calédonie est encore limitée, avec plusieurs freins identifiés.

#### Un faible usage des outils numériques sur les chantiers

Malgré l'existence de nombreuses solutions pour optimiser la gestion des projets, la majorité des encadrants continue à utiliser des méthodes traditionnelles basées sur des supports papier, des tableaux Excel rudimentaires ou des échanges informels.

- Les logiciels de suivi de chantier, de planification et de gestion des coûts sont peu adoptés.
- Le BIM (Building Information Modeling), pourtant incontournable dans de nombreux pays, reste quasiment absent des pratiques locales.

#### Des freins à la digitalisation

Plusieurs facteurs ralentissent l'adoption des outils numériques dans le BTP calédonien :

- Un manque de formation et d'accompagnement
  - Les encadrants n'ont pas été formés à l'utilisation des logiciels modernes et doivent s'auto-former, ce qui freine leur adoption.
  - Certains outils sont perçus comme trop complexes, notamment pour les chefs de chantier qui ont peu d'expérience avec les interfaces numériques avancées.
- Une réticence au changement
  - Les pratiques de gestion des chantiers étant fortement ancrées dans la culture du secteur, la transition vers le numérique est souvent perçue comme une contrainte plutôt qu'un atout.
  - Certains encadrants expérimentés considèrent les outils digitaux comme inutiles ou non adaptés aux réalités du terrain.
- Un coût jugé élevé
  - L'investissement dans les licences logicielles, le matériel informatique et la formation représente un frein pour les entreprises, notamment les PME.
  - Certaines entreprises hésitent à adopter ces outils par crainte d'un retour sur investissement incertain.

#### Des opportunités inexploitées

Pourtant, les entreprises ayant intégré les outils numériques constatent plusieurs bénéfices :

- Une meilleure coordination entre les équipes grâce à des plateformes collaboratives.
- Une réduction des erreurs et des retards par un suivi plus précis des tâches et des matériaux.
- Une simplification des échanges avec les clients et les maîtres d'œuvre, notamment grâce aux maquettes numériques et aux simulations 3D.

#### Une transition environnementale encore marginale

La transition environnementale dans le BTP repose sur l'amélioration de l'efficacité énergétique, l'adoption de matériaux plus durables et le respect des nouvelles réglementations écologiques. Si certaines évolutions sont en cours, leur impact sur les encadrants reste limité.

### *Une intégration encore timide des matériaux et techniques durables*

L'introduction de matériaux écologiques (béton bas carbone, isolants naturels, bois local certifié) reste encore minoritaire sur les chantiers. Plusieurs raisons expliquent cette adoption lente :

- Un surcoût des matériaux durables, perçu comme un frein majeur par les entreprises.
- Un manque de formation des encadrants sur l'utilisation et la mise en œuvre de ces nouveaux matériaux.
- Une pression limitée des donneurs d'ordre, les clients ne priorisant pas toujours les critères environnementaux dans leurs projets.

### *Un cadre réglementaire évolutif mais contraignant*

Les normes environnementales tendent à se renforcer, mais leur application en Nouvelle-Calédonie demeure encore inégale.

- Les certifications HQE (Haute Qualité Environnementale) et BBC (Bâtiment Basse Consommation) restent peu répandues.
- Les obligations liées à la gestion des déchets de chantier sont encore peu contraignantes, et leur mise en œuvre est souvent laissée à la discrétion des entreprises.

### *Une faible anticipation des futures réglementations*

- Les encadrants ne sont pas toujours informés des évolutions réglementaires à venir.
- Il existe un manque de veille technologique et normative, ce qui risque de mettre en difficulté certaines entreprises lorsque de nouvelles obligations seront imposées.

### *Conséquences du retard dans ces transitions*

L'inaction face aux mutations numériques et environnementales pourrait fragiliser durablement le secteur du BTP en Nouvelle-Calédonie.

- Une perte de compétitivité face aux entreprises extérieures
  - Les entreprises locales risquent d'être défavorisées dans les appels d'offres nécessitant une expertise numérique ou écologique.
  - L'arrivée d'acteurs externes maîtrisant mieux ces enjeux pourrait accroître la pression concurrentielle sur le marché local.
- Un risque de non-conformité aux futures réglementations
  - Les normes environnementales et les exigences numériques évoluent rapidement.
  - Un retard dans leur adoption pourrait exposer les entreprises à des pénalités ou des interdictions de chantier à moyen terme.
- Une moindre attractivité du secteur pour les nouvelles générations
  - Les jeunes travailleurs recherchent des environnements professionnels intégrant des outils modernes et une approche durable.
  - Le retard du BTP calédonien sur ces aspects pourrait aggraver la pénurie de main-d'œuvre, faute d'attractivité pour les nouvelles recrues.

### *Un secteur à la croisée des chemins*

Le BTP en Nouvelle-Calédonie se trouve face à deux évolutions majeures qu'il ne peut plus ignorer.

- La transition numérique pourrait améliorer la productivité et la gestion des chantiers, mais elle se heurte encore à des résistances et à un manque de formation.

- La transition environnementale, bien que nécessaire, avance lentement en raison de contraintes économiques et d'un cadre réglementaire encore peu contraignant.

Si ces transitions ne sont pas encore des priorités pour beaucoup d'entreprises, elles deviendront inévitables dans les années à venir, sous la pression des nouvelles réglementations et des exigences des clients.

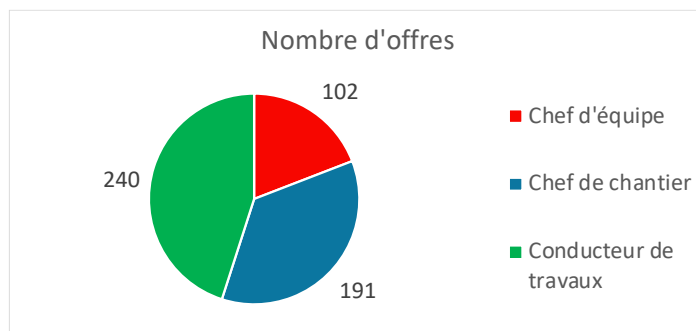
### Les profils effectivement recherchés

Afin de comprendre quelles étaient les profils effectivement recherchés, nous avons effectué une étude qui repose sur l'analyse d'un fichier fourni par la DTEFP et compilant les offres d'emploi issus des différents services de placement entre 2020 et 2024

#### Répartition des offres d'encadrement analysées

À partir des 60 000 offres contenues dans le jeu de données, l'étude a extrait un échantillon de **533 offres d'emploi spécifiques aux fonctions d'encadrement** dans le BTP, se répartissant comme suit :

Profil de poste	Nombre d'offres
<b>Chef d'équipe</b>	102
<b>Chef de chantier</b>	191
<b>Conducteur de travaux</b>	240



Ces chiffres révèlent un besoin particulièrement marqué en **conducteurs de travaux**, qui représentent près de **45% des offres analysées**. Leur rôle stratégique dans la gestion et la planification des chantiers explique cette forte demande. Les **chefs de chantier**, qui assurent la coordination des équipes sur le terrain, sont également recherchés (36% des offres). Enfin, les **chefs d'équipe**, plus proches de l'opérationnel, représentent environ **19% des besoins identifiés**.

### Les Compétences clés par fonction

L'analyse des offres d'emploi permet d'identifier les compétences les plus fréquemment citées pour chaque fonction d'encadrement.

#### 1. Chefs d'équipe : des acteurs de terrain privilégiant la gestion directe

Le rôle des chefs d'équipe est principalement axé sur la **supervision opérationnelle** des travaux et des équipes. Les compétences les plus recherchées sont :

- **Supervision d'équipe (15,1%)** : Capacité à encadrer et diriger une équipe d'ouvriers.
- **Expertise technique (13,0%)** : Maîtrise des techniques de construction et des spécificités du métier.
- **Sécurité des chantiers (9,9%)** : Application et contrôle des normes de sécurité.



- **Planification (6,5%)** : Organisation des tâches et suivi des délais.
- **Contrôle de conformité (6,4%)** : Vérification des ouvrages selon les standards et réglementations.

On constate que ces encadrants sont **fortement impliqués dans la gestion des équipes et la qualité de l'exécution**, avec une importance moindre accordée à la gestion administrative et aux outils numériques.

## 2. Chefs de chantier : des gestionnaires de terrain avec un rôle de coordination

Les chefs de chantier assurent la **gestion technique et la coordination** des différents intervenants. Leurs compétences les plus sollicitées sont :

- **Gestion administrative (11,3%)** : Suivi des budgets, des plannings et de la documentation.
- **Expertise technique (9,7%)** : Approfondissement des connaissances techniques pour garantir la qualité du travail.
- **Planification (8,3%)** : Coordination des différentes étapes du chantier.
- **Contrôle de conformité (7,6%)** : Suivi des normes et de la qualité des travaux.
- **Coordination de chantier (6,4%)** : Interaction avec les autres corps de métier et suivi des interventions.

Ce poste se distingue par un **équilibre entre technique et gestion administrative**, avec une composante organisationnelle plus forte que chez les chefs d'équipe.

## 3. Conducteurs de travaux : des experts et des gestionnaires

Les conducteurs de travaux occupent un **rôle clé dans la gestion globale des projets de construction**, nécessitant un ensemble de compétences stratégiques :

- **Expertise technique (17,1%)** : Connaissance approfondie des méthodes et des normes de construction.
- **Gestion administrative (16,9%)** : Maîtrise des budgets, des plannings et des démarches réglementaires.
- **Planification (8,6%)** : Anticipation et organisation des différentes étapes du projet.
- **Organisation (6,8%)** : Structuration des ressources et optimisation des processus.
- **Communication (5,9%)** : Relations avec les clients, les fournisseurs et les équipes internes.

L'étude révèle que les conducteurs de travaux se **démarquent par une forte composante administrative et organisationnelle**, soulignant leur rôle stratégique dans la bonne exécution des projets.

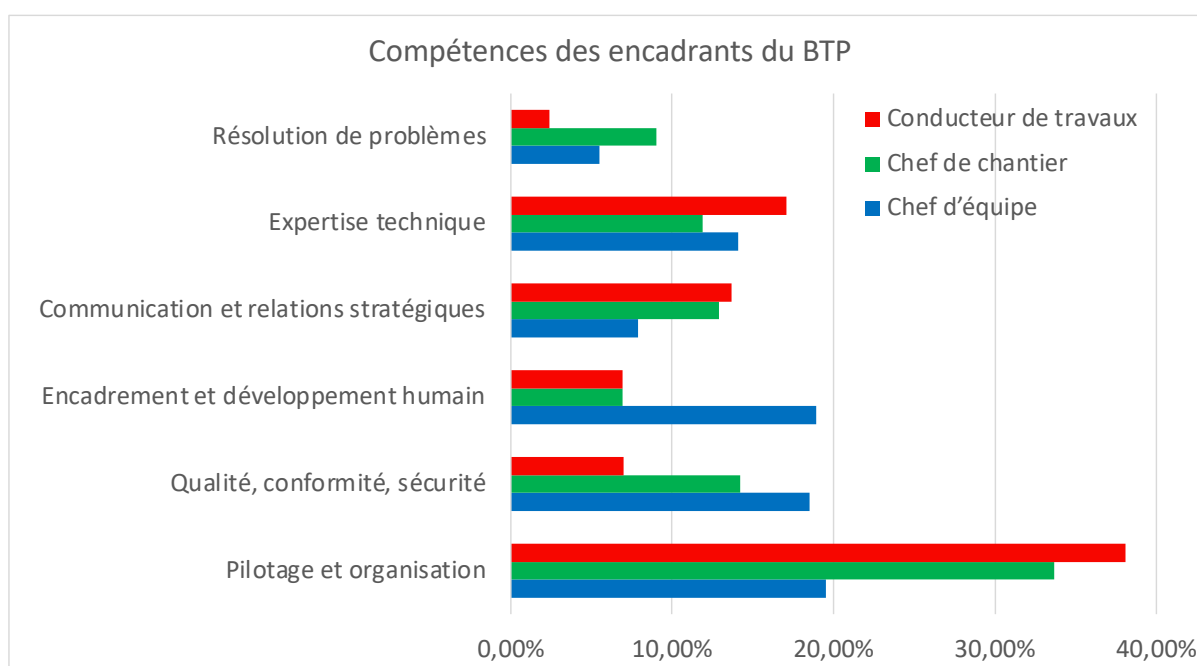
### Comparaison des trois profils

Si l'on rapproche les trois profils, il est possible d'obtenir la vision synthétique suivante ::

Compétences (%)	Chef d'équipe	Chef de chantier	Conducteur de travaux
-----------------	---------------	------------------	-----------------------

Pilotage et organisation	19,50%	33,70%	38,10%
Qualité, conformité, sécurité	18,50%	14,20%	7,00%
Encadrement et développement humain	18,90%	6,90%	6,90%
Communication et relations stratégiques	7,90%	12,90%	13,70%
Expertise technique	14,10%	11,90%	17,10%
Résolution de problèmes	5,50%	9,00%	2,40%

Comme attendue, les profils sont plutôt contractés, ce qui est mis en évidence par le diagramme ci-dessous :



### Analyse transversale

L'analyse des offres met en évidence plusieurs tendances et défis auxquels le secteur doit faire face.

**1. Une spécialisation croissante des rôles :** Les **chefs d'équipe** sont essentiellement tournés vers l'exécution opérationnelle, les **chefs de chantier** assurent un rôle intermédiaire en intégrant plus de gestion, tandis que les **conducteurs de travaux** se concentrent sur la gestion administrative et la planification stratégique.

**2. Un déficit d'adoption des outils numériques :** L'un des constats les plus frappants est la faible présence des compétences numériques dans les annonces. Alors que l'industrie du BTP évolue vers des pratiques de plus en plus digitalisées (BIM, CAO, suivi numérique des chantiers), ces compétences ne sont que rarement mises en avant. Cette lacune pourrait freiner l'innovation et l'adoption des nouvelles méthodes de travail.

**3. Une sous-évaluation de la résolution de problèmes** : La résolution de problèmes, une compétence essentielle dans la gestion des chantiers, est peu mentionnée, notamment chez les conducteurs de travaux (2,44%). Pourtant, cette capacité est critique pour anticiper et gérer les imprévus, particulièrement dans un contexte de reconstruction post-crise.

### Rapprocher l'offre et la demande de compétences : diffusion des offres d'emploi en province Sud

Au-delà de cette analyse sur les compétences, on s'est posé la question de savoir comment les entreprises et les demandeurs d'emploi communiquent dans leur relation d'offre et de demande en matière de compétences.

L'analyse des plateformes d'offres d'emploi en Nouvelle-Calédonie révèle des écarts marqués en termes d'ergonomie, de transparence et d'efficacité. Si certaines plateformes proposent une bonne structuration des offres, d'autres souffrent de rigidités majeures qui entravent la mise en relation entre candidats et employeurs.

Pour cette étude, nous nous sommes concentrés sur BoostWeb (Province Sud), job.nc et lemploi.nc, qui sont des sites de référence. Les analyses détaillées sont données en annexe.

Nous avons traité ici BoostWeb, qui est le site de référence en Province Sud. Concernant cet outil, les **points positifs** sont :

- Une navigation fluide ;
- Connexion sécurisée via NC Connect : simplifie l'accès aux services pour les candidats et les employeurs, et sécurise le processus ;
- Une plateforme institutionnelle (site officiel de la Province Sud, garantissant une utilisation encadrée) ;
- Suivi des candidatures : une fois la candidature déposée, il y a un retour régulier sur son état d'avancement jusqu'à sa transmission à l'employeur.

En revanche, il a été identifié un certain nombre de **problèmes**. Ils sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Problème	Gravité	Impact
Opacité des offres	Élevé	Ne permet pas systématiquement d'identifier l'employeur, ce qui nuit à la transparence.

Formulaires de dépôt rigides	Élevé	Restreint la saisie, codes manquants (ex : <b>F1206, chef d'équipe gros œuvre et second œuvre</b> ).
Affichage des offres défaillant	Critique	Interface mal finalisé avec des libellés abscons, une présentation peu claire et incomplète.
Absence de filtres avancés	Modéré	Recherche d'offres limitée par des catégories trop générales.
Processus de candidature contraignant	Modéré	Nécessite plusieurs étapes superflues, décourageant certains candidats.
Pas de ressources pour les candidats	Modéré	Absence d'un espace dédié aux conseils en recherche d'emploi.

Voici quelques copies d'écran qui permettent d'illustrer le propos.

boostweb.offreDetails.resumeLbI

**Chef de chantier terrassement confirmé H/F)** pour réaliser le chantier de terrassement et/ou de VRD sur l'ensemble de chantiers qui lui sont confiés, dans le cadre d'objectifs fixés par le conducteur de travaux et à la définition desquels il a participé dans le respect des règles de l'art de la réglementation et de la législation sociale et environnementale ; **Titulaire d'un Bac + 2 / DUT chef de chantier ; Expérience significative de 5 ans dans une grande entreprise de BTP** ; CDI - Nouméa et déplacements sur l'ensemble de la Nouvelle-Calédonie

Une interface inachevée

Comment on peut le constater, la présentation des offres d'emploi est minimaliste et les intitulés ne sont pas finalisés puisqu'ils correspondent visiblement à des codes informatiques internes n'ayant pas de signification pour l'utilisateur.

Domaine d'activité
Niveau d'expérie...
Nive

Production culinaire  
Grande distribution  
Véhicules, engins, aéronefs  
Conduite et encadrement de chantier - travaux  
Conception, recherche, études et développement  
Usines Sécurité Environnement USE industrielle

Niveau de diplôme
Scolarité obligatoire  
CAP, BEP, DNB, BEPC  
Bac+3, Bac+4  
Bac+2  
Bac+5  
Baccalauréat

Des critères de recherche désordonnés

On constate ici que les critères de recherche ne sont pas classés, ce qui est particulièrement gênant lorsque l'on recherche par domaine d'activité. Il est par exemple difficile de trouver le libellé correspondant aux offres du bâtiment.

Les **recommandations**, à ce stade, sont en toute priorité :

- L'affichage des informations minimales relatives à l'entreprise, de manière à donner des éléments de contexte et également à assurer plus de transparence ;
- Améliorer la lisibilité des offres, afin de s'assurer qu'elles puissent être parfaitement comprises par les demandeurs d'emploi ;
- Compléter les bases de données avec des données correctes et complètes, par exemple pour les codes ROME ;
- Ordonner l'interface de recherche et permettre la création de raccourcis clavier efficaces afin de la rendre plus utilisable.

Ces recommandations correspondent à ce qui est considéré comme étant le plus urgent. Cependant, un examen complet du dispositif semblerait nécessaire, et une refonte globale est à envisager à terme.

En résumé, ce site de référence manque de transparence et d'ergonomie, ce qui a un impact négatif sur la possibilité de rapprocher l'offre et la demande, ce qui est problématique dans le contexte actuel du BTP.

## Chapitre 4. Formation : un levier sous-exploité

Un responsable de centre de formation de premier plan observe le sentiment des employeurs : « Les employeurs nous disent souvent qu'avec une masse salariale qui évolue très vite, ils sont déjà submergés par les formations obligatoires : H0-B0, passeports sécurité, HSE de base... Ils ont le sentiment d'y consacrer toute leur énergie, et ça ne leur donne pas envie d'en rajouter avec d'autres formations. Ils ont l'impression d'un tonneau des danaïdes sans y voir de réel bénéfice. »

### Typologies d'investissement en formation

La formation des encadrants reste inégale dans le BTP en Nouvelle-Calédonie. Si certaines entreprises misent sur la montée en compétences, la majorité se limite aux formations obligatoires, fragilisant l'adaptation du secteur aux évolutions technologiques et organisationnelles.

#### Des investissements en formation très variables selon les entreprises

Les entreprises du BTP en Nouvelle-Calédonie adoptent des stratégies de formation contrastées, en fonction de leur taille, de leurs ressources financières et de leur vision à long terme.

#### Les entreprises qui investissent fortement dans la formation

Certaines entreprises, principalement les plus grandes structures et celles intervenant sur des projets complexes, considèrent la formation comme un levier stratégique, mettant en place des dispositifs variés :

- Des formations internes structurées pour accompagner la montée en compétences des encadrants.
- Le financement de formations externes spécialisées en gestion de projet, management ou outils numériques.
- Un recours à l'alternance et aux contrats d'apprentissage, permettant aux jeunes d'acquérir une expérience progressive sur les chantiers.

#### Les entreprises qui se limitent aux formations obligatoires

Pour une majorité d'entreprises du BTP, la formation se réduit à la conformité réglementaire, se concentrant principalement sur les habilitations obligatoires (sécurité, travail en hauteur, CACES, SST, habilitations électriques, etc.). Ces formations, bien que nécessaires, ne parviennent pas à accompagner les évolutions du métier ni à optimiser la gestion des chantiers, pénalisant ainsi l'adaptation du secteur aux nouvelles exigences du marché.

#### Les entreprises qui n'investissent pas ou très peu dans la formation

Un certain nombre d'entreprises, notamment les PME fragiles et les artisans, ne consacrent aucun budget significatif à la formation des encadrants. Ces entreprises hésitent à investir dans la formation en raison du coût, du manque de temps et de la perception d'une rentabilité incertaine.

Cette faiblesse de l'investissement contribue à l'appauvrissement des compétences locales, rendant les entreprises plus vulnérables face aux mutations du secteur et à la concurrence extérieure.

Pour former véritablement des chef de chantier ou conducteur de travaux, on n'a pas trouvé de formation adaptée. On nomme parfois quelqu'un en interne et on essaie de le former nous-mêmes. Mais il manque des modules plus complets, notamment sur la finance ou le suivi des consommations etc. Tout ça, en formation, aujourd'hui, ça n'existe pas (chef d'entreprise locale, 15-25 salariés, VRD).

On observe une polarisation du secteur : d'un côté, certaines entreprises structurent des parcours de formation internes et favorisent la montée en compétences, dans une logique d'investissement à long terme ; de l'autre, une majorité d'entreprises se limite aux formations obligatoires, principalement en sécurité, sans développer de formation managériale ou technique avancée, faute de pouvoir envisager un plan de développement sur le long terme du fait de la précarité des marchés.

#### Une offre de formation existante mais peu adaptée aux besoins réels

L'offre de formation pour les encadrants du BTP en Nouvelle-Calédonie reste centrée sur l'aspect technique et réglementaire, avec peu d'initiatives en gestion, innovation ou numérique.

- Un manque de formations spécifiques pour les encadrants : Peu de formations dédiées à la gestion de chantier, au leadership ou à la planification avancée, souvent trop généralistes et inadaptées aux spécificités du BTP.
- Une offre de formation peu flexible : Les formations sont jugées soit trop courtes et inefficaces, soit trop longues, rigides et peu compatibles avec les contraintes des encadrants. L'absence de formats réellement adaptés limite leur accessibilité selon les entreprises du BTP.
- Une faible intégration des nouvelles compétences clés : Les formations ne couvrent que partiellement les compétences liées au numérique (CAO, logiciels de suivi de chantier) ou à la transition environnementale.

#### Un modèle de financement encore sous-exploité

Si des dispositifs de financement de la formation existent, ils restent peu mobilisés par les entreprises, souvent par manque d'information ou de ressources administratives.

- Un accès aux financements limité pour les PME
  - Les grandes entreprises ont souvent les moyens d'accéder aux fonds de formation et aux dispositifs d'aide.
  - Les PME, quant à elles, peinent à mobiliser ces dispositifs en raison d'un manque de personnel dédié à ces démarches.
- Un recours limité aux aides publiques
  - Plusieurs programmes d'aide à la formation existent en Nouvelle-Calédonie, mais sont peu sollicités par les entreprises du BTP.
  - Le manque de communication sur ces dispositifs empêche leur déploiement à grande échelle.

Aussi, bien que des dispositifs existent pour accompagner le financement la formation, leur accès est souvent entravé par des procédures jugés comme complexes. De nombreuses PME, ne disposant pas d'un service RH structuré, peinent à mobiliser ces ressources, ce qui freine leur capacité à investir dans la montée en compétences de leurs salariés.

Sans formation adaptée, le BTP risque un déficit de compétences, un retard technologique et une dépendance accrue à la main-d'œuvre extérieure. La formation, bien qu'insuffisamment mise en œuvre, reste pourtant un levier essentiel pour stabiliser le secteur et anticiper ses évolutions.

---

### Formation des encadrants et montée en compétences

---

La formation des encadrants dans le BTP en Nouvelle-Calédonie est un enjeu crucial pour assurer la qualité des chantiers, l'efficacité des équipes et l'adaptation aux évolutions du secteur. Pourtant, malgré leur rôle central dans l'organisation et le pilotage des travaux, les chefs d'équipe, chefs de chantier et conducteurs de travaux bénéficient de peu d'opportunités de formation structurée. Cette situation contribue à un déficit de compétences managériales, organisationnelles et technologiques, qui freine la modernisation du secteur.

#### Un apprentissage souvent empirique et informel

Dans la majorité des entreprises du BTP en Nouvelle-Calédonie, les encadrants accèdent à leur poste par promotion interne, sans parcours de formation dédié. Ce modèle repose sur une transmission des compétences sur le terrain, qui présente plusieurs limites :

- Un apprentissage "sur le tas" sans structuration
  - Les chefs d'équipe et chefs de chantier acquièrent leurs compétences par l'expérience, mais sans accompagnement formalisé.
  - Cette méthode favorise une hétérogénéité des pratiques, chaque encadrant développant ses propres méthodes sans harmonisation au sein des entreprises.
- Une absence de formation en gestion et leadership
  - La transition d'ouvrier à encadrant se fait souvent sans formation managériale, ce qui peut entraîner des difficultés dans la gestion des équipes, la communication et la gestion des conflits.
  - De nombreux encadrants doivent apprendre à gérer des équipes sans accompagnement, ce qui peut nuire à la motivation et à la productivité des ouvriers.
- Une inadéquation entre les exigences du poste et les compétences détenues
  - Les encadrants doivent maîtriser des notions administratives et financières (suivi des coûts, gestion des plannings, reporting), mais ces compétences ne sont pas enseignées dans leur parcours d'évolution.
  - La prise en main des outils numériques de suivi de chantier est souvent laissée à l'initiative des encadrants, ce qui ralentit leur adoption et leur efficacité.

#### Une offre de formation encore trop limitée et peu accessible

Malgré l'importance stratégique de la montée en compétences des encadrants, l'offre de formation spécifique à ces métiers est insuffisante en Nouvelle-Calédonie.



### **Peu de formations dédiées aux encadrants du BTP**

- Les formations disponibles se concentrent sur les aspects techniques et réglementaires (sécurité, CACES, normes de construction).
- Il existe peu de formations en gestion de chantier, en management d'équipe ou en planification avancée, pourtant essentielles pour ces fonctions.

### **Des formats inadaptés aux contraintes des entreprises**

- Les encadrants sont peu disponibles pour suivre des formations longues, en raison de la pression des délais de chantier.
- L'absence de formations en situation de travail ou en format flexible (modules courts, formations en ligne) limite leur accessibilité.

### **Un manque d'accompagnement à la montée en compétences**

- Les encadrants sont souvent promus à leur poste sans bénéficier d'un parcours de formation structuré pour les préparer aux nouvelles responsabilités.
- Il n'existe pas de dispositifs de mentorat formalisés pour accompagner les encadrants dans leur prise de poste.

### **Un manque d'anticipation des besoins futurs en compétences**

Avec les évolutions technologiques, environnementales et organisationnelles du BTP, les compétences requises pour les encadrants évoluent rapidement. Pourtant, la formation ne suit pas toujours ces mutations :

- Une intégration limitée des outils numériques
  - Les chefs de chantier et conducteurs de travaux doivent de plus en plus utiliser des logiciels de suivi de chantier, des outils BIM et des plateformes de gestion de projet.
  - Le manque de formation sur ces technologies ralentit leur adoption et complique la modernisation du secteur.
- Des formations insuffisantes en transition environnementale
  - L'évolution des normes impose une meilleure maîtrise des techniques de construction durable, des matériaux innovants et des certifications HQE.
  - Peu de formations sont dédiées aux enjeux écologiques dans la gestion des chantiers.
- Un besoin de montée en compétences en gestion de projet
  - La complexité croissante des chantiers impose une meilleure maîtrise des méthodes de planification, de gestion des coûts et d'optimisation des ressources.
  - Or, ces compétences sont peu enseignées aux encadrants, qui doivent les acquérir de manière empirique.

### **Conséquences d'un manque de formation des encadrants**

L'insuffisance de formation dans les métiers d'encadrement du BTP entraîne des risques opérationnels et stratégiques pour le secteur.

- Une baisse de la productivité et de la qualité des chantiers
  - Des encadrants mal formés en gestion de projet ou en leadership peuvent ralentir les chantiers et générer des tensions au sein des équipes.

- Une faible maîtrise des outils numériques allonge les délais et augmente les erreurs de suivi.
- Un manque d'attractivité des postes d'encadrement
  - L'absence de formation et de parcours de progression clairs rend ces postes peu attractifs pour les jeunes générations.
  - Cette situation accentue les difficultés de recrutement et de fidélisation des talents.
- Une dépendance accrue à la formation sur le terrain, moins efficace et plus lente
  - Sans formation formelle, l'apprentissage reste lent et varie d'un encadrant à l'autre, ce qui nuit à l'uniformité des pratiques.
  - La transmission des savoirs étant principalement orale, les bonnes pratiques se perdent avec les départs des cadres expérimentés.
- Un déficit d'adaptation aux évolutions du secteur
  - Le manque de formation en numérique et en transition écologique freine l'innovation et l'adoption des nouvelles méthodes de construction.
  - Les entreprises risquent d'être moins compétitives face aux exigences des donneurs d'ordre et aux standards internationaux.

### Une problématique clé pour la stabilité du secteur

La formation des encadrants du BTP est un levier essentiel pour assurer la compétitivité, l'efficacité et la pérennité des entreprises. Le retard actuel dans ce domaine expose le secteur à des difficultés croissantes pour maintenir un encadrement qualifié et performant.

---

### Évaluation de la formation d'encadrant d'équipe de la CCI pour le BTP

---

Un focus particulier sera porté à cette formation, qui donne lieu à des avis positifs. La formation d'encadrant d'équipe proposée par la CCI vise à renforcer les compétences transversales des techniciens en les accompagnant vers des fonctions de management de première ligne. Bien qu'elle ne soit pas spécifique au BTP, elle répond au besoin de structuration et de montée en compétences des encadrants. Cette analyse permet d'identifier les points forts et les axes d'amélioration de cette formation.

#### Points positifs :

Cette formation est globalement très appréciée, même si elle n'est finalement pas toujours bien connue et assez peu mise en œuvre par les entreprises.

- Adéquation au BTP : même si elle n'est pas spécialisée pour le BTP, la formation développe des compétences en management et en communication, essentielles pour les chefs d'équipe du BTP.
- Reconnaissance dans le BTP : la formation est connue et utilisée par certaines entreprises du secteur, notamment pour les profils en évolution vers des postes d'encadrement. L'avis général est qu'elle mérite d'être reconnue.

- Accès et modalités : son format en alternance permet une montée en compétences progressive, compatible avec le maintien en poste des salariés, même si cela peut poser des problèmes d'organisation de chantier.

### **Problèmes identifiés :**

Les intervenants, bien conscients que la formation est généraliste, relèvent un certain nombre de points perfectibles :

- Intégration des outils numériques : la formation ne prend pas en compte les outils numériques, en particulier les logiciels de gestion budgétaire ou de suivi de projet, voire de chantier, ce qui réduit son impact sur les exigences modernes, en particulier dans le secteur du BTP.
- Transfert des compétences : l'application concrète des compétences en entreprise est limitée par l'absence de suivi post-formation et d'un accompagnement structuré. Une coopération sur le long terme entre les équipes pédagogiques et les entreprises pourrait être envisagée pour améliorer ce point.
- Évolution professionnelle : si elle permet une progression vers des rôles d'encadrement, elle nécessite des compléments pour parfaitement répondre aux attentes « métier » des entreprises, en particulier dans le secteur du BTP.
- Modules techniques complémentaires : si le côté généraliste de la formation est salué, il y a un regret qui est largement partagé, c'est qu'il n'y ait pas de modules métiers complémentaires.

### **Recommandations :**

- Beaucoup plus d'intégration des outils numériques dans la formation, au-delà de la simple bureautique.
- Prévoir la possibilité de compléter la formation par des modules spécialisés optionnels complémentaires, comme la gestion de projet en BTP, la planification de chantier, etc.
- Mise en place d'un mentorat post-formation pour accompagner la transition des nouveaux encadrants et favoriser l'application des compétences.

La formation de la CCI constitue une très bonne base pour structurer les parcours d'encadrement, mais son impact sur le secteur du BTP reste limité par l'absence de contenus spécialisés et de dispositifs d'accompagnement post-formation.

Pour que cette formation devienne un levier encore plus efficace pour les encadrants du BTP, elle doit évoluer en intégrant plus de spécificités métier, notamment en matière de gestion de chantier et d'outils numériques. Un suivi post-formation structuré permettrait également d'assurer une meilleure application des compétences en entreprise.

---

## Obstacles et opportunités pour le développement des compétences

---

Le développement des compétences des encadrants du BTP en Nouvelle-Calédonie est confronté à de nombreux obstacles structurels et organisationnels. Pourtant, des opportunités existent pour améliorer la formation et renforcer l'attractivité des métiers d'encadrement.

### Des obstacles majeurs au développement des compétences

#### *Un manque d'investissement des entreprises dans la formation*

- De nombreuses entreprises considèrent encore la formation comme un coût plutôt qu'un investissement.
- Les encadrants sont rarement libérés de leurs obligations opérationnelles pour suivre des formations, par manque de temps et de remplaçants.
- Les PME, en particulier, n'ont pas toujours les moyens d'organiser des sessions de formation interne structurées.

#### *Des dispositifs de formation mal adaptés aux besoins du terrain*

- Une offre de formation limitée en Nouvelle-Calédonie, souvent centrée sur des formations techniques et réglementaires, avec peu de modules dédiés au management, à la gestion de projet ou à la transition numérique.
- Des formats de formation peu flexibles : la plupart des formations sont longues et en présentiel, ce qui complique leur accessibilité pour des encadrants déjà très sollicités.
- Une inadéquation entre la formation initiale et les réalités du terrain, obligeant les jeunes diplômés à compléter leur apprentissage sur chantier, sans accompagnement structuré.

#### *Un manque de structuration des parcours de progression*

- L'absence de plans de carrière clairs et d'accompagnement dans l'évolution des encadrants ralentit leur montée en compétences.
- La promotion interne ne repose pas toujours sur des critères objectifs ni sur une formation préalable, ce qui peut générer des lacunes dans la gestion des équipes et des chantiers.
- Le tutorat reste informel et dépend fortement de la disponibilité des encadrants expérimentés, ce qui fragilise la transmission des savoirs.

#### *4. Des difficultés d'accès aux financements de formation*

- Les dispositifs d'aide à la formation existent mais sont peu utilisés par les entreprises du BTP, souvent par manque d'information ou de ressources administratives pour en faire la demande.
- L'accès aux financements est particulièrement difficile pour les PME et les artisans, qui ne disposent pas des mêmes capacités que les grandes entreprises pour mobiliser ces ressources.

### Des opportunités pour renforcer la formation et les compétences

Malgré ces freins, des leviers existent pour améliorer la formation et renforcer l'adaptation des encadrants aux nouveaux enjeux du secteur.

### ***Un besoin croissant de montée en compétences reconnu par les acteurs du BTP***

- Avec la complexification des chantiers, la digitalisation et les évolutions réglementaires, les entreprises prennent conscience de l'importance de la formation pour garantir leur compétitivité.
- Les maîtres d'ouvrage, en particulier les donneurs d'ordre publics, commencent à intégrer des exigences de qualification et de formation dans leurs appels d'offres.

### ***Un développement possible des formations en alternance et en apprentissage***

- Le renforcement des dispositifs de formation en alternance permettrait aux jeunes d'acquérir de l'expérience tout en étant accompagnés par des encadrants expérimentés.
- L'apprentissage, encore sous-exploité dans le secteur, pourrait être un levier fort pour assurer la transmission des savoirs.

### ***Une évolution des formats de formation pour mieux répondre aux contraintes du terrain***

- Le développement de formations courtes, en ligne ou en situation de travail permettrait d'améliorer l'accessibilité et l'efficacité des apprentissages.
- Des sessions de formation intégrées directement sur les chantiers faciliteraient l'acquisition de compétences pratiques sans perturber l'organisation des travaux.

### ***4. Une opportunité d'intégrer les compétences numériques et environnementales dans les formations***

- Avec l'évolution du secteur, il devient indispensable d'intégrer dans les parcours de formation la gestion des outils numériques (BIM, logiciels de suivi de chantier, drones, etc.) et les nouvelles techniques de construction durable.
- Ces compétences étant encore peu développées, elles représentent un facteur différenciant pour les encadrants qui les maîtriseront.

### ***Un enjeu clé pour la pérennité du secteur***

Le développement des compétences des encadrants est un enjeu stratégique pour le BTP en Nouvelle-Calédonie. Les entreprises doivent composer avec des défis importants, mais elles disposent aussi d'opportunités pour structurer la formation et garantir la montée en compétences des générations futures.

## Chapitre 5. Le moral des acteurs du BTP

Alors là, Je vais être cru, mais franchement, je n'attends plus rien, ni des pouvoirs publics, ni de rien. On est dans un contexte où, nous, on cherche juste à survivre. Je ne sais pas si vous réalisez vraiment la gravité de la situation. On a l'impression que les pouvoirs publics pensent qu'on est des magiciens, qu'on peut faire sortir des chantiers de notre chapeau. On crie, on alerte, mais on a l'air de passer pour des pleurnicheurs. Alors qu'en vrai, on est en train de crever. Et ce que je ne comprends pas non plus, c'est le silence des partenaires sociaux. Moi je fais du syndicat, et je ne pige pas pourquoi tout le monde n'est pas déjà dans la rue ! Je l'ai dit à mes gars : « Pourquoi vous ne gueulez pas ? » C'est pas possible de rester là sans rien faire. On nous disait en juin que la reconstruction commencerait dans huit mois. Et maintenant, on nous parle de 23 milliards. Mais tout ça, c'est du flan. Il n'y aura rien avant mars ou avril prochain. Aucun appel d'offre, aucune étude de lancée. Rien. Faut arrêter de rêver. Moi, peut-être que je suis plus cartésien, mais je vois bien qu'il n'y a rien (dirigeant actionnaire, entreprise de bâtiment de premier plan).

### Un secteur en crise profonde

Le BTP en Nouvelle-Calédonie subit une crise historique, marquée par une baisse d'activité depuis 2017, amplifiée par l'arrêt brutal de la commande publique en mai 2024.

Cette situation génère un sentiment d'instabilité et d'incertitude chronique, où les entreprises, déjà fragilisées, peinent à se projeter dans l'avenir. Le manque de perspectives claires freine les investissements et empêche la structuration de plans de développement. L'exode des compétences et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée renforcent ces difficultés, imposant une charge de travail accrue aux encadrants et retardant la transmission des savoirs.

Les acteurs du BTP dénoncent un manque de soutien comparé à d'autres secteurs mieux accompagnés, aggravé par des retards de paiement et des contraintes administratives lourdes.

L'ensemble de ces facteurs entraîne une crise morale profonde, dans laquelle les entreprises se concentrent exclusivement sur leur survie à court terme, repoussant toute réflexion stratégique ou développement à moyen et long terme.

### Des encadrants entre surcharge et épuisement

Avec la chute libre dans le bâtiment, ça fait deux ans et demi que les salariés sentent que ça ne va pas. Certains sont partis parce qu'ils n'avaient plus confiance, ni en l'entreprise, ni en leur salaire en fin de mois. Et quand il y a eu les émeutes, d'autres se sont dit : « La boîte va faire quatre tours et tomber, autant partir tout de suite. » Tout ça s'accumule, et aujourd'hui, les encadrants sont au bord de la crise de nerfs (chef d'entreprise locale du bâtiment, 50 personnes).

Le manque de visibilité, amplifié après mai 2024, empêche les entreprises de planifier à moyen terme, freinant l'investissement et l'embauche.

L'impossibilité de libérer du temps pour la formation accentue la problématique. Beaucoup d'encadrants souhaiteraient renforcer leurs compétences ou celles de leurs équipes, mais la pression des délais et la nécessité de maintenir la productivité rendent ces initiatives inaccessibles. En conséquence, la transmission des savoirs se trouve ralentie, exacerbant le déficit de compétences et fragilisant l'avenir du secteur.

La surcharge de travail entraîne aussi un épuisement professionnel marqué. Certains encadrants, confrontés à une charge mentale excessive et à une accumulation constante de tâches, envisagent de quitter le secteur, aggravant encore le problème de renouvellement des compétences. Cette fatigue généralisée mine la motivation et la capacité de ces professionnels à encadrer efficacement leurs équipes.

### Des dirigeants sujets à un sentiment d'injustice et de déséquilibre croissant

Au sein du secteur du BTP, un sentiment d'injustice se généralise, alimenté par une perception d'inégalités de traitement par rapport à d'autres secteurs économiques. Alors que l'exploitation minière, l'agriculture ou le tourisme bénéficient d'un soutien institutionnel renforcé, les entreprises du bâtiment doivent faire face seules aux crises successives, avec peu d'aménagements réglementaires ou de dispositifs d'accompagnement adaptés à leurs besoins.

Moi, j'avais déjà réinjecté pas mal de fonds propres dans la boîte avant les événements du 13 mai, parce que le bâtiment allait déjà très mal. Il n'y avait plus de commandes publiques, on bossait tous presque exclusivement pour le logement social. Mais même là, la SIC et la SEM Agglo ne faisaient plus de neuf, et la FSH avait coupé les financements. On commençait tous à se regarder dans le blanc des yeux. Aujourd'hui, j'ai réinjecté tout ce que je pouvais après les émeutes, et je suis juste remonté à flot, mais s'il n'y a pas rapidement plus de visibilité, je quitterai le territoire, je n'aurai plus le choix. (dirigeant de bureau d'étude du BTP).

Les contraintes administratives et fiscales imposées aux entreprises du BTP sont jugées particulièrement lourdes. Les obligations liées à la CAFAT, aux charges sociales et aux normes de conformité sont perçues comme rigides et inadaptées à la situation actuelle du secteur. Dans le même temps, les retards de paiement sur les marchés publics atteignent des délais records, parfois jusqu'à 60 mois, compromettant la trésorerie des entreprises et limitant leur capacité à investir ou à embaucher.

Cette pression administrative joue un rôle majeur dans cette baisse de moral. Les obligations légales (CAFAT, réglementations sociales, normes de sécurité) imposent des démarches complexes qui ralentissent les opérations et mobilisent du temps qui pourrait être consacré à l'organisation des chantiers. Beaucoup d'encadrants expriment leur frustration face à des procédures lourdes et rigides, déconnectées des réalités du terrain, ce qui alimente un sentiment d'impuissance et de frustration.

Cette combinaison de charges fiscales élevées et de paiements différés place les entreprises du BTP dans un rapport de force inégal vis-à-vis des institutions et des grandes donneurs d'ordre. Beaucoup de chefs d'entreprise expriment un sentiment d'abandon, confrontés à des décisions administratives qui privilégient la stricte application des règles au détriment de la pérennité des entreprises et de l'emploi.

Par ailleurs, la crise du recrutement et de la formation accentue cette impression d'injustice. Faute de dispositifs adaptés, la transmission des compétences est entravée, et les entreprises peinent à former de nouveaux talents pour pallier l'exode des travailleurs expérimentés. Cette situation contribue à renforcer le sentiment de stagnation, où les efforts des entreprises pour stabiliser leur activité semblent insuffisants face aux contraintes extérieures qui pèsent sur elles.

L'absence de mesures spécifiques pour soutenir la relance du secteur, combinée à des réglementations perçues comme inflexibles, alimente un climat de frustration et de découragement, dans lequel nombre d'acteurs du BTP estiment ne pas être considérés comme une priorité pour les pouvoirs publics.

---

### L'incertitude et le manque de visibilité

---

L'incertitude économique constitue un facteur clé dans la détérioration du moral des acteurs du BTP. Depuis plusieurs années, la baisse des investissements publics et privés a rendu l'avenir du secteur imprévisible. Cette tendance s'est brutalement accentuée après les événements de mai 2024, laissant les entreprises dans une situation de précarité chronique, où les perspectives d'activité au-delà de quelques mois sont inexistantes.

Aujourd'hui, on n'a quasiment plus de personnel qui vient en formation chez nous. Plus de formations sécurité pour les intérimaires ou les CDD, et presque plus de formations métier non plus. Il y a deux raisons à ça. D'abord, les entreprises n'arrivent pas à se projeter : elles hésitent à envoyer leurs gars en formation alors qu'elles ne savent même pas si elles pourront les payer demain. Ensuite, même si elles formaient, ce serait pour quoi faire ? Les carnets de commande sont vides, et elles n'ont aucune visibilité sur les compétences dont elles auront besoin demain (directeur de centre de formation).

La majorité des entreprises du BTP n'ont aucune garantie de contrats après le trimestre en cours, ce qui les empêche d'anticiper leurs besoins en recrutement, en matériel ou en formation. Faute de visibilité, elles sont contraintes de fonctionner en mode réactif, repoussant toute réflexion à moyen ou long terme. Ce manque de prévisibilité freine l'innovation et l'adoption de nouvelles pratiques, notamment dans les domaines du numérique et de la transition écologique, pourtant essentiels à l'évolution du secteur.

L'incertitude impacte aussi la gestion des ressources humaines. L'absence de plans d'embauche et de perspectives de carrière claires pour les salariés entraîne un désengagement progressif, accentuant les difficultés de fidélisation et la fuite des talents vers des secteurs jugés plus stables. La transmission



des savoirs, déjà mise à mal par le manque de temps et la surcharge de travail, devient encore plus difficile dans ce contexte.

Par ailleurs, l'incapacité des entreprises à investir dans la formation et l'amélioration des compétences constitue un frein majeur à la structuration du secteur. Les dispositifs existants sont sous-utilisés car jugés trop rigides ou inadaptés aux réalités des entreprises, ce qui renforce encore le cycle d'appauvrissement des compétences et la perte d'expertise.

Cette instabilité généralisée alimente un climat d'anxiété et de découragement, où les dirigeants comme les salariés du BTP se sentent piégés dans une dynamique d'urgence permanente, sans capacité à se projeter dans l'avenir.

---

### Événements de 2024 : un traumatisme durable

---

Les émeutes de mai 2024 ont causé des pertes matérielles et financières majeures, accentuant la fragilité du secteur.

Au-delà des impacts matériels, ces événements ont provoqué un traumatisme important chez les travailleurs et les dirigeants. Beaucoup témoignent d'une forte pression mentale liée à l'insécurité et à l'instabilité du climat économique et social. La nécessité de protéger les emplois, rassurer les équipes et maintenir l'activité dans des conditions difficiles a amplifié l'épuisement des responsables d'entreprise, qui doivent composer avec une situation déjà fragilisée par des années de baisse d'activité.

Cette crise a également accru la méfiance des entreprises vis-à-vis de leurs partenaires et fournisseurs. Face aux incertitudes économiques et à l'absence de garanties sur l'évolution de la situation, certains fournisseurs hésitent désormais à accorder des avances de matériaux ou à maintenir des stocks, craignant des impayés ou des ruptures de contrats. Cette défiance crée un cercle vicieux où les entreprises du BTP, déjà en difficulté financière, se retrouvent isolées et sous pression, réduisant encore leurs marges de manœuvre.

Enfin, la peur de nouvelles tensions sociales constitue une source d'inquiétude permanente. Beaucoup d'acteurs du secteur craignent que ces événements ne se répètent, ce qui limite leur volonté d'investissement et entrave leur capacité à se projeter à long terme. Dans ce contexte, la priorité pour de nombreuses entreprises reste la gestion immédiate des risques, au détriment d'une véritable stratégie de redressement.

---

### Un secteur démobilisé et en perte d'engagement

---

Face à l'accumulation des crises et à l'absence de perspectives claires, le désengagement des salariés et des encadrants est devenu une tendance préoccupante dans le secteur du BTP. La combinaison de la précarité des contrats, du coût de la vie élevé et du manque de perspectives d'évolution contribue à une baisse significative de la motivation des employés, qui se traduit par une hausse de l'absentéisme et une implication réduite sur les chantiers.

Les difficultés de recrutement et de fidélisation amplifient cette dynamique. Faute d'attractivité, le secteur peine à conserver ses talents, entraînant un turnover élevé qui fragilise les équipes et

complexifie l'organisation des chantiers. De plus, l'instabilité des carnets de commande pousse certaines entreprises à limiter leurs embauches et à recourir davantage à des travailleurs intérimaires ou sous-traitants, ce qui renforce la perte de cohésion interne et la diminution du savoir-faire en interne.

Les encadrants, déjà soumis à une pression accrue et à une surcharge de travail, sont également affectés par ce climat de démobilisation. L'absence de perspectives à long terme et le manque de reconnaissance des efforts fournis contribuent à un épuisement professionnel croissant, où beaucoup finissent par se désengager progressivement, faute de moyens et de solutions pour améliorer la situation.

Cette fatigue généralisée touche aussi les dirigeants d'entreprise. Contraints de se concentrer uniquement sur la gestion immédiate des liquidités et la survie de leur activité, ils peinent à envisager des stratégies de redressement ou d'innovation. Certains retardent des décisions difficiles, comme des licenciements ou des restructurations, préférant attendre une amélioration hypothétique de la conjoncture. D'autres, en revanche, adoptent une posture de résignation, convaincus que le secteur ne retrouvera pas son dynamisme d'antan.

Dans ce contexte, le BTP néo-calédonien est entré dans un cercle vicieux, où le manque de visibilité et la crise du recrutement alimentent la démotivation, qui elle-même fragilise encore davantage les entreprises et réduit leur capacité à rebondir.

---

### **Conclusion : Une crise morale qui menace l'avenir du BTP**

---

Le secteur du BTP en Nouvelle-Calédonie est confronté à une crise systémique, où les difficultés économiques, la surcharge de travail, l'exode des compétences et l'incertitude chronique se conjuguent pour plonger les entreprises et leurs travailleurs dans un état de démoralisation avancé.

Depuis 2017-2018, la contraction progressive de l'activité, aggravée par les événements de mai 2024, a réduit les marges de manœuvre des entreprises, les contraignant à fonctionner dans une logique de gestion de crise permanente. Les difficultés de trésorerie, les retards de paiement et l'absence de soutien institutionnel perçu comme efficace renforcent un sentiment d'injustice et de déséquilibre, alimentant le désengagement des travailleurs et l'épuisement des dirigeants.

Face à cette instabilité, les acteurs du secteur peinent à se projeter vers l'avenir. Le manque de visibilité sur les carnets de commande, les difficultés à recruter et fidéliser les talents, et la pression administrative croissante constituent autant de freins à toute tentative de redressement. Le climat de défiance envers les institutions et la méfiance croissante entre entreprises et fournisseurs empêchent la mise en place de solutions concertées.

Dans ce contexte, le moral des acteurs du BTP est au plus bas. Entre résignation et lutte pour la survie, le secteur évolue dans une dynamique où l'urgence immédiate prend le pas sur toute perspective de développement.

Sans une stabilisation du marché et un regain de confiance des entreprises, le secteur du BTP risque d'être confronté à une vague de faillites et à une érosion durable de ses compétences.



## Chapitre 6 : Prospective des compétences dans le BTP

L'analyse des entretiens que nous avons faits n'a permis, sur 25 entretiens de responsable d'entreprise de premier plan, de ne recueillir aucune suggestion stratégique sur le long terme. Ceci est illustré par le verbatim suivant :

Comment veux-tu que je te réponde ? Quelle stratégie ? Mais il n'y a pas de capitaine dans le navire, on n'a pas de cap et ils nous piquent même nos boussoles. Ils nous promettent des indicateurs, des projections, des tas de cadeaux sur leur ##### d'arbre de Noël. On attend toujours leurs projections en matière de reconstruction. Ça fait neuf mois maintenant. Ils avaient soi-disant le PS2R, leurs fameux plannings d'appels d'offres, leurs promesses d'échéancier pour la reconstruction et tout le #####.

Et maintenant, ils nous disent qu'on va perdre le chômage partiel et tout le reste. Mais on va où, là ? Alors comment veux-tu que je te réponde sur une vision que je pourrais avoir à un an, trois ans, cinq ans, quand on ne sait même pas comment faire travailler nos mecs la semaine prochaine ?

Franchement, ce n'est vraiment pas une bonne question.

En effet, s'il y a eu quelques positions de principe, elles sont restées extrêmement superficielles comme :

- il faut relancer la commande publique ;
- il ne faut pas arrêter les aides ;

Etc.

### Introduction

La reconstruction post-crise et les évolutions technologiques imposent une montée en compétences des encadrants, alors que le secteur peine à attirer et retenir ces profils.

Plusieurs trajectoires sont envisageables pour le BTP en Nouvelle-Calédonie. Trois scénarios se dessinent :

- Le statu quo, qui prolongerait les difficultés actuelles en matière de recrutement et de formation.
- Le recours massif aux compétences extérieures, qui offrirait une réponse immédiate mais accentuerait la dépendance aux recrutements hors territoire.
- L'investissement dans les compétences locales, qui permettrait une montée en autonomie et une stabilisation du secteur.

Ces scénarios et leurs implications sont détaillés dans les sections suivantes.

---

## Scénario 1 : Statu quo, et probable déclin

---

### Description

Dans ce scénario, aucune action nouvelle significative n'est mise en place pour pallier la crise des compétences dans le secteur du BTP. Sans mesures structurantes, la formation et le recrutement continueraient à stagner, entraînant une aggravation des pénuries de compétences et un affaiblissement de la compétitivité du secteur.

### Conséquences

L'inaction a des répercussions sur l'ensemble du secteur, de la gestion des entreprises à l'évolution des carrières professionnelles en passant par la performance globale des chantiers.

#### Sur les entreprises

Sans investissement dans la formation et le développement des compétences, les entreprises du BTP voient leur capacité à mobiliser des encadrants compétents se réduire. La baisse du niveau d'expertise se traduit par une augmentation des erreurs sur les chantiers, un allongement des délais et une hausse des coûts de construction.

Le vieillissement des effectifs d'encadrement s'accélère, avec peu de renouvellement des compétences. L'absence de transmission structurée des savoir-faire rend plus difficile l'intégration des jeunes dans les fonctions d'encadrement, limitant les perspectives de succession et la continuité des projets.

L'incapacité à s'adapter aux exigences du marché entraîne un décrochage face aux standards internationaux. Les entreprises locales deviennent progressivement moins compétitives par rapport aux grandes entreprises extérieures, mieux structurées et plus réactives aux évolutions technologiques et réglementaires. Cette situation favorise l'entrée d'acteurs externes, réduisant la part de marché des entreprises locales et affaiblissant la souveraineté économique du territoire.

#### Sur les encadrants

Les professionnels en poste subissent une surcharge de travail croissante due à la pénurie de cadres qualifiés. La multiplication des tâches administratives, la gestion des équipes surchargées et l'augmentation des contraintes réglementaires accentuent la pression sur les encadrants, générant stress et fatigue.

L'absence de perspectives d'évolution freine l'attractivité des postes d'encadrement. Les jeunes professionnels, peu accompagnés et sans visibilité sur leur progression de carrière, se détournent du secteur. La faible valorisation des compétences de gestion de chantier contribue également à la difficulté de recrutement.

La transmission des savoir-faire est de plus en plus compromise par l'absence de dispositifs de tutorat et de formation continue. Les départs à la retraite des cadres expérimentés entraînent une perte de compétences techniques et organisationnelles difficilement compensée par les nouvelles générations.

### Sur le secteur du BTP

Le manque d'investissement dans les compétences impacte directement la productivité et la performance du secteur. L'allongement des délais de construction et la hausse des coûts fragilisent les entreprises, notamment les PME, qui rencontrent des difficultés à maintenir leur activité.

L'incapacité à répondre efficacement aux besoins de reconstruction post-crise limite les opportunités de relance économique. Le secteur peine à assurer la qualité et la fiabilité des infrastructures, ce qui renforce la défiance des maîtres d'ouvrage et des pouvoirs publics.

À long terme, l'inaction creuse les inégalités d'accès à l'emploi et accroît la précarisation des travailleurs du BTP. Le manque de perspectives favorise l'exode des talents et l'émergence d'un climat social de plus en plus tendu, marqué par un sentiment d'abandon et de marginalisation des travailleurs locaux.

### Impact à long terme

Si aucune mesure structurante n'est mise en place, le secteur du BTP en Nouvelle-Calédonie pourrait entrer dans une spirale de déclin. L'absence de formation et de montée en compétences réduit l'employabilité des travailleurs locaux et accentue la dépendance aux compétences extérieures.

Le manque d'attractivité des métiers d'encadrement freine le renouvellement des effectifs, aggravant la crise des vocations. La compétitivité des entreprises locales diminue, au profit de groupes extérieurs mieux armés pour répondre aux exigences du marché.

En l'absence de réactions adaptées, le secteur pourrait connaître une crise prolongée, marquée par une fragilisation économique et sociale difficilement réversible.

---

### Scénario 2 : Externalisation des talents, fragilisation du marché locale

---

#### Description

Dans ce scénario, les entreprises du BTP en Nouvelle-Calédonie, confrontées à une pénurie persistante de cadres qualifiés, choisissent de compenser ce déficit en recrutant massivement des encadrants en dehors du territoire. Le recours massif à des encadrants extérieurs permettrait une réponse rapide aux besoins, mais accentuerait la dépendance du secteur et limiterait les opportunités locales.

#### Conséquences

##### Sur les entreprises

L'importation de compétences permet aux entreprises de répondre rapidement aux besoins de main-d'œuvre et de garantir la réalisation des projets en temps et en heure. Cependant, cette solution génère des coûts supplémentaires liés à la relocalisation des travailleurs (billets d'avion, logement, primes d'installation) et à la nécessité de proposer des conditions salariales attractives pour attirer ces profils.

L'intégration des encadrants étrangers peut également poser des difficultés d'adaptation aux spécificités du marché local. Les méthodes de travail, les normes réglementaires et les attentes des clients ne sont pas toujours alignées avec les pratiques des encadrants venus de l'extérieur, ce qui peut ralentir l'exécution des chantiers et générer des incompréhensions avec les équipes locales.

Par ailleurs, la forte dépendance à une main-d'œuvre extérieure diminue la motivation des entreprises à investir dans la formation locale. Ce choix réduit progressivement la capacité du territoire à développer un réseau d'encadrants autonomes et compétents, compromettant ainsi la viabilité du secteur à long terme.

### **Sur les encadrants locaux**

L'arrivée de cadres extérieurs peut provoquer un sentiment de marginalisation parmi les encadrants locaux, qui perçoivent une inégalité de traitement en matière de rémunération et de reconnaissance professionnelle. Cette situation peut engendrer des tensions sociales et une démotivation accrue des équipes locales, limitant leur engagement et leur fidélisation.

Le manque de perspectives d'évolution pour les jeunes travailleurs locaux renforce le désintérêt pour les métiers du BTP, réduisant davantage le vivier de compétences locales. Les postes d'encadrement, perçus comme inaccessibles pour les travailleurs formés sur le territoire, deviennent moins attractifs, accentuant ainsi la crise des vocations.

En parallèle, l'absence de dispositifs de transmission des savoirs entre les encadrants étrangers et les travailleurs locaux freine la montée en compétences des équipes en place. Les connaissances restent concentrées entre les mains des cadres importés, qui ne sont pas nécessairement investis dans le développement à long terme du secteur sur le territoire.

### **Sur le secteur du BTP**

À court terme, l'externalisation des compétences permet d'accélérer la reconstruction et de garantir la mise en œuvre des projets. Toutefois, cette approche ne résout pas les problèmes structurels liés à la gestion des compétences et à l'attractivité du secteur.

La dépendance accrue aux recrutements extérieurs rend le marché local vulnérable aux fluctuations économiques et géopolitiques. En cas de crise économique ou de restrictions sur la mobilité internationale, l'accès à cette main-d'œuvre pourrait devenir plus difficile, mettant en péril la continuité des chantiers.

L'exclusion progressive des travailleurs locaux des postes d'encadrement et l'affaiblissement des parcours de formation spécialisés accentuent la précarisation du secteur et réduisent sa résilience face aux défis futurs. À terme, l'absence d'une main-d'œuvre qualifiée et ancrée localement affaiblit l'ensemble de la filière et limite sa capacité à évoluer vers des modèles plus performants et innovants.

### **Impact à long terme**

Le recours massif à une main-d'œuvre importée accentue la dépendance des entreprises locales à des compétences externes et freine le développement de ressources humaines locales. Ce choix peut créer un déséquilibre économique, en générant des coûts supplémentaires pour les entreprises et en limitant les opportunités d'emploi pour la population locale.

Sur le plan social, l'exclusion des travailleurs locaux des postes à responsabilité peut renforcer un sentiment d'injustice et alimenter des tensions sur le marché du travail. L'incapacité à structurer une offre de formation adaptée aux besoins du secteur prive la Nouvelle-Calédonie d'un levier essentiel pour assurer son autonomie économique et la stabilité de son marché de l'emploi.

Si cette stratégie n'est pas accompagnée de mesures pour favoriser la transmission des savoir-faire et la montée en compétences des travailleurs locaux, elle risque d'aggraver la crise des compétences et de compromettre la durabilité du secteur du BTP sur le territoire.

---

### Scénario 3 : Investissement stratégique en compétence, un effort substantiel

---

#### Description

Dans ce scénario, les entreprises du BTP, les pouvoirs publics et les organismes de formation adoptent une approche proactive pour structurer et renforcer les compétences locales. L'objectif est de garantir une autonomie du secteur en investissant dans la formation, en modernisant les pratiques et en améliorant l'attractivité des métiers d'encadrement. Un effort structuré en formation et en attractivité permettrait de stabiliser durablement le secteur et de réduire la dépendance aux recrutements extérieurs.

#### Actions clés

##### Développement des compétences locales

Les programmes de formation doivent être repensés pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises du BTP en Nouvelle-Calédonie. La mise en place de cursus adaptés, intégrant des modules de gestion de projet, de digitalisation des chantiers et d'optimisation des ressources, permettrait de former des encadrants directement opérationnels.

La promotion interne doit être encouragée à travers des dispositifs de tutorat et de mentorat, permettant aux ouvriers qualifiés d'évoluer progressivement vers des fonctions d'encadrement. Des incitations financières pourraient être mises en place pour faciliter la transition et valoriser les compétences acquises sur le terrain.

Le renforcement des formations en alternance et en apprentissage permettrait d'assurer un meilleur lien entre l'enseignement et la réalité des chantiers. La création de certifications spécifiques aux compétences du BTP en Nouvelle-Calédonie garantirait la reconnaissance des qualifications locales et faciliterait l'insertion professionnelle des jeunes formés sur le territoire.

##### Modernisation des pratiques

L'intégration des outils numériques dans la gestion des chantiers est un levier essentiel pour améliorer la productivité et optimiser l'organisation des projets. Le déploiement du BIM (Building Information Modeling), des logiciels de suivi en temps réel et des plateformes collaboratives permettrait aux encadrants de mieux coordonner les équipes et d'anticiper les contraintes opérationnelles.

La transition environnementale constitue un autre enjeu majeur. Le développement des compétences en construction durable, en gestion des déchets de chantier et en utilisation de matériaux innovants répond aux nouvelles exigences réglementaires et aux attentes des maîtres d'ouvrage. La mise en place de formations dédiées aux techniques de construction bas carbone et aux solutions énergétiques alternatives renforcerait l'adaptabilité des entreprises locales face aux mutations du secteur.



L'encadrement du BTP doit évoluer vers un modèle plus attractif et mieux structuré. L'amélioration des conditions de travail et la valorisation des parcours professionnels sont essentielles pour fidéliser les talents et limiter l'exode des compétences.

### *Attractivité du secteur*

L'un des défis majeurs de cette stratégie repose sur la capacité à rendre les métiers du BTP plus attractifs pour les jeunes générations. Une meilleure communication sur les opportunités de carrière et sur l'évolution possible vers des postes d'encadrement est nécessaire pour susciter des vocations et encourager les inscriptions dans les formations spécialisées.

L'alignement des rémunérations et des avantages professionnels avec les exigences des autres secteurs en tension permettrait d'améliorer l'image du BTP et de réduire le turn-over des travailleurs qualifiés.

Des dispositifs fiscaux et réglementaires incitatifs pourraient être mis en place pour encourager les entreprises à investir dans la formation et la montée en compétences de leurs employés. Ces mesures favoriseraient une dynamique positive en permettant aux entreprises de se structurer sur le long terme et de capitaliser sur un encadrement localement formé et stabilisé.

### *Conséquences*

#### *Sur les entreprises*

Le développement des compétences locales réduit progressivement la dépendance aux recrutements extérieurs et garantit un encadrement mieux adapté aux spécificités du marché calédonien. Les entreprises disposent d'équipes mieux formées, plus autonomes et capables d'intégrer les innovations technologiques et environnementales.

La montée en compétences des travailleurs locaux renforce la compétitivité des entreprises du BTP, qui deviennent plus attractives pour les donneurs d'ordre publics et privés. L'amélioration des performances des chantiers, grâce à une meilleure coordination et une gestion optimisée des ressources, permet de limiter les coûts et de garantir la qualité des ouvrages réalisés.

#### *Sur les encadrants*

Les parcours de formation et de promotion interne structurés offrent aux encadrants de meilleures perspectives d'évolution et de reconnaissance professionnelle. L'intégration des nouvelles technologies et des méthodes de gestion moderne permet de valoriser leur expertise et d'améliorer leur efficacité sur le terrain.

La mise en place de conditions de travail attractives et la réduction de la surcharge de travail liée au manque de cadres qualifiés améliorent la motivation et la fidélisation des encadrants. Ces évolutions participent à la stabilisation des effectifs et à la transmission des savoir-faire entre générations.

#### *Sur le secteur du BTP*

L'investissement dans les compétences locales assure une croissance durable et équilibrée du secteur du BTP en Nouvelle-Calédonie. L'anticipation des évolutions réglementaires et des innovations technologiques permet aux entreprises de rester compétitives et d'accéder à de nouveaux marchés, y compris à l'exportation.

Un secteur structuré et autonome contribue à renforcer l'attractivité économique du territoire en offrant des opportunités d'emploi qualifié et en réduisant la précarité des travailleurs du BTP. Cette approche permet également de limiter les tensions sociales en garantissant une meilleure intégration des jeunes dans le marché du travail.

### **Impact à long terme**

L'implémentation de cette stratégie nécessite une volonté politique forte et un engagement à long terme des entreprises et des institutions. Sans coordination efficace et sans mesures incitatives adaptées, le développement des compétences locales pourrait rester insuffisant pour combler rapidement les besoins du secteur.

Les formations doivent être accessibles et adaptées aux contraintes du marché local. Un défaut d'anticipation sur l'évolution des besoins en compétences pourrait ralentir la mise en œuvre de cette stratégie et compromettre ses bénéfices à long terme.

En l'absence d'un suivi rigoureux et d'une mobilisation conjointe des acteurs du secteur, le risque est de voir persister un écart entre les exigences du marché et l'offre de formation, limitant ainsi l'impact positif de cette transformation.

---

### **Conclusion : Trois trajectoires, trois futurs possibles**

---

L'avenir du BTP en Nouvelle-Calédonie repose sur les choix stratégiques qui seront faits en matière de gestion des compétences et d'encadrement. Les trois scénarios envisagés permettent d'identifier les différentes trajectoires possibles et leurs implications à court, moyen et long terme.

Le maintien du statu quo aboutirait à une détérioration progressive du secteur. L'absence d'investissement dans la formation et la transmission des savoir-faire provoquerait une raréfaction des encadrants qualifiés, une baisse de la qualité des chantiers et une perte de compétitivité des entreprises locales. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée s'accentuerait, rendant les conditions de travail de plus en plus difficiles et décourageant les nouvelles générations de s'engager dans le secteur.

Le recours massif à des encadrants extérieurs permettrait de répondre temporairement à la crise des compétences, mais au prix d'une dépendance accrue aux recrutements externes. Cette stratégie, bien que viable à court terme, entraînerait des tensions sociales et limiterait le développement d'un vivier de talents locaux. À terme, elle fragiliserait le secteur en le rendant vulnérable aux fluctuations économiques et aux restrictions sur la mobilité internationale.

L'investissement dans les compétences locales apparaît comme la seule solution durable pour stabiliser et renforcer le secteur du BTP. En structurant les parcours de formation, en modernisant les pratiques et en valorisant les métiers d'encadrement, cette approche permettrait de garantir l'autonomie du territoire en matière de gestion des compétences. Elle offrirait aux jeunes de meilleures perspectives d'évolution et assurerait la pérennité des savoir-faire, tout en alignant le secteur sur les exigences environnementales et technologiques.

### **Recommandation finale : Un équilibre entre urgence et structuration à long terme**

Si l'investissement dans les compétences locales est la solution la plus viable sur le long terme, il n'offre pas de réponse immédiate aux besoins urgents des entreprises. Une stratégie mixte,

combinant un recours mesuré aux compétences extérieures et un engagement structuré en faveur de la formation locale, permettrait d'éviter les ruptures dans l'encadrement des chantiers tout en préparant l'avenir.

Les entreprises doivent être accompagnées dans la mise en place de dispositifs de formation adaptés à leurs contraintes. Un cadre incitatif, associant aides financières, simplification des démarches et reconnaissance des qualifications locales, est nécessaire pour garantir la montée en compétences des travailleurs calédoniens.

Les acteurs publics ont un rôle déterminant à jouer pour encourager cette transition. La réglementation des marchés publics pourrait intégrer des critères favorisant l'embauche et la formation de cadres locaux. Les organismes de formation doivent être mobilisés pour adapter leurs cursus aux besoins du terrain et anticiper les évolutions du secteur.

### **Quel tournant décisif pour le BTP en Nouvelle-Calédonie ?**

L'avenir du BTP en Nouvelle-Calédonie ne peut être envisagé sans une transformation profonde de sa gestion des compétences. Les décisions prises aujourd'hui détermineront la capacité du territoire à assurer sa reconstruction et à se positionner sur un marché en mutation.

Une approche proactive, combinant formation, innovation et structuration des carrières, est indispensable pour garantir la résilience et la compétitivité du secteur. Seule une mobilisation concertée des entreprises, des institutions et des organismes de formation permettra de faire émerger un modèle durable, capable de répondre aux enjeux économiques, environnementaux et sociaux de demain.

## Chapitre 7 : Recommandations et perspectives

Les recommandations et perspectives présentées dans ce chapitre sont issues des analyses menées à partir des entretiens réalisés avec les acteurs du secteur. Elles ont été formulées en veillant à refléter au plus près les attentes et les besoins exprimés par les professionnels du BTP. L'objectif est de proposer des axes d'amélioration concrets et adaptés, tenant compte des spécificités du secteur ainsi que des enjeux actuels et à venir.

### Attractivité des métiers du BTP

L'attractivité des métiers du BTP est un point d'inquiétude de la part des employeurs qui constate et reconnaissent que ce domaine ne séduit pas les jeunes diplômés. Afin que le secteur du BTP puisse recruter efficacement lors de la reprise des travaux de reconstruction et dans un contexte de redressement économique, il est indispensable d'améliorer son attractivité et de faciliter le recrutement.

Aujourd'hui, l'image que les jeunes ont du BTP, c'est encore celle de la pelle et de la brouette. Pour eux, c'est un métier dur, pénible, compliqué... et ça ne donne pas envie (responsable formation, BTP).

Traditionnellement, deux leviers principaux permettent d'accroître rapidement l'attractivité d'un secteur ou d'une entreprise : la communication et la revalorisation des salaires.

Cependant, dans le cas du BTP, les campagnes de communication menées jusqu'à présent n'ont pas donné les résultats escomptés. Elles sont souvent perçues comme inefficaces et insuffisantes pour attirer de nouveaux talents, y compris les campagnes de proximité dans les établissements d'enseignement et les lieux de formation.

La revalorisation des salaires, bien qu'efficace en théorie, n'est pas une option viable dans le contexte économique actuel, marqué par des contraintes budgétaires importantes. Il est donc nécessaire d'activer d'autres leviers pour rendre le secteur plus attractif.

Or, avec le vieillissement de la population, le renouvellement des générations devient un enjeu central. À court et moyen terme, les perspectives d'évolution professionnelle et les parcours de carrière structurés deviendront des éléments déterminants pour attirer de nouveaux talents en remplacement des encadrants qui seront bientôt sur le départ. Il est donc essentiel d'anticiper cette transition en mettant en place des trajectoires professionnelles claires et en valorisant la diversité des compétences recherchées.

Les jeunes générations expriment des attentes spécifiques, notamment en matière d'intégration du numérique, d'amélioration de la gestion des projets, d'innovations en construction durable et de dispositifs de formation adaptés.

Il est également nécessaire de développer des dispositifs incitatifs visant à attirer des personnels expérimentés et à favoriser le maintien ou le retour des cadres qualifiés. Ces mesures doivent s'adresser à la fois aux professionnels déjà présents sur le territoire et à ceux situés en dehors de la Nouvelle-Calédonie, mais susceptibles de réintégrer le secteur du BTP.

---

### Moderniser le recrutement

---

Que ce soit pour des postes temporaires ou à durée indéterminée, force est de constater que les outils mis en œuvre par les entreprises ne sont pas toujours à la hauteur des enjeux. Cette situation s'explique par des facteurs externes, liés aux canaux de diffusion des offres d'emploi, mais aussi par des causes internes, principalement liées aux processus de gestion des ressources humaines au sein des entreprises.

#### Causes externes : des canaux de diffusion insuffisants

##### *Manque de canaux efficace pour diffuser les offres d'emploi.*

L'un des principaux défis du recrutement en Nouvelle-Calédonie réside dans la diffusion des offres d'emploi. Avec la disparition de la presse écrite, le Web est devenu le principal vecteur d'information pour les demandeurs d'emploi. Or, les canaux disponibles se résument essentiellement à LinkedIn, aux sites privés job.nc et lemploi.nc, ainsi qu'aux plateformes des administrations publiques, notamment celles des provinces.

Nous, les offres d'emploi de la province, ça ne sert à rien. Ils nous envoient n'importe quoi, des fois sans une expérience de soudure. On préfère la cooptation, le réseau (directeur, charpente métallique).

Si les sites privés offrent un service accessible et de qualité, les plateformes des provinces, en particulier celle de la province Sud, restent largement insuffisantes et inadaptées aux besoins du marché. Il est impératif que les administrations en charge de ces outils investissent dans leur amélioration afin de faciliter le rapprochement entre l'offre et la demande.

##### *Améliorer les site institut institutionnelle.*

Les offres d'emploi doivent notamment être clarifiées et enrichies avec des informations précises sur les compétences requises, les conditions de travail, les entreprises qui recrutent et les secteurs d'activité concernés. Une attention particulière doit être portée à la rédaction des offres pour les postes d'encadrement, et ce, au-delà du seul secteur du BTP.

##### *Améliorer très significativement la transparence des offres d'emploi.*

Enfin, compte tenu des tensions sur le marché de l'emploi, il est fondamental que les demandeurs d'emploi puissent aisément savoir pour quelle entreprise ils postulent. En l'absence de cette information, beaucoup renoncent à candidater, craignant que leur dossier ne soit transmis à des tiers sans leur consentement. Le site de la province Sud doit donc entreprendre un travail afin de renforcer la transparence et la confiance des candidats.

### Causes internes : des processus RH limités, notamment pour les petites entreprises

Au-delà des difficultés liées aux canaux de diffusion, le recrutement souffre aussi d'un problème interne au sein des entreprises elles-mêmes. Une grande partie des structures, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), ne disposent pas de service RH dédié. Par manque de ressources et d'expertise en recrutement, ces entreprises ont souvent du mal à identifier les bons profils, à structurer leurs processus de sélection et à mener des évaluations adaptées aux postes proposés.

### Créer des services RH mutualisés

Pour moderniser et professionnaliser le recrutement, il est donc recommandé de mettre en place des **services RH externes mutualisés** destinés aux PME insuffisamment pourvue à ce niveau. Ces services permettraient aux entreprises de taille modeste d'accéder à des ressources spécialisées en gestion des compétences et en recrutement. En rationalisant les processus, du sourcing des candidats à leur embauche, ces dispositifs contribueraient à améliorer l'attractivité des entreprises et la qualité des recrutements, tout en réduisant la charge administrative pesant sur les employeurs.

### Créer des regroupements d'entreprises

La mise en commun des moyens pourrait notamment passer par la **création d'un groupement d'employeurs**. Une telle structure offrirait des solutions adaptées aux défis du recrutement et de la gestion des compétences dans le secteur du BTP. Elle permettrait aux entreprises, en particulier les PME et TPE, de partager des ressources et d'optimiser leur gestion des talents.

Du point de vue de la gestion des ressources humaines du BTP, les avantages d'un groupement d'employeurs seraient multiples :

- Gérer un **vivier de main-d'œuvre** : En maintenant un volant de travailleurs qualifiés, le groupement faciliterait l'ajustement aux fluctuations d'activité, notamment en période de haute ou basse saison.
- Améliorer le **repérage des profils** : Une gestion centralisée permettrait de mieux caractériser les compétences, les qualifications, les aptitudes et les parcours professionnels des travailleurs, garantissant ainsi une adéquation plus fine entre les besoins des entreprises et les profils disponibles.
- **Mutualiser les efforts de formation** : La formation, en particulier les formations obligatoires pour les travailleurs temporaires, pourrait être optimisée, garantissant une montée en compétences rapide et efficace.
- **Structurer les parcours professionnels** : Une meilleure organisation des trajectoires professionnelles permettrait d'assurer une progression continue des travailleurs en développant leurs compétences de manière cohérente et en facilitant leur évolution au sein du secteur.
- **Sécuriser l'emploi** : En proposant des contrats stables et en réduisant la précarité, un groupement d'employeurs renforcerait l'attractivité du BTP en apportant plus de visibilité et de stabilité aux travailleurs.

Ce groupement d'employeur pourrait passer par une volonté de la puissance publique, la création d'un cluster, l'implication des organisations patronales etc.

### Rapprocher l'offre et la demande

Ainsi, en offrant aux entreprises et demandeurs d'emploi une plate-forme plus efficace pour publier les offres et pouvoir les consulter et y répondre, et d'autre part en structurant la filière RH du BTP, en particulier pour les entreprises moyenne ou plus petite, on permettra de mieux rapprocher l'offre et la demande, par une meilleure transparence, mais également par une gestion plus proactive des emplois et des compétences.

---

### Formation et montée en compétences

---

Si les plus grandes entreprises, en particulier celle qui sont parties d'un groupe national ou multi national, ont des plans de formation bien structurés et cohérents, dépassant souvent les obligations légales, les entreprises de taille plus modestes ont souvent de la difficulté à s'engager dans des actions de formation structurée. La raison en est l'incertitude actuelle qui stérilise les capacités des entreprises à se projeter dans le futur même à une horizon de un à trois ans.

Par ailleurs, les entreprises rencontrent plusieurs obstacles structurels qui limitent leur investissement dans la formation. Parmi ces freins figurent :

- L'incertitude sur le retour sur investissement, qui pousse certains employeurs à hésiter avant de former leurs salariés.
- Le manque de ressources internes, notamment dans les PME qui ne disposent pas de service RH dédié.
- La complexité administrative perçue, qui rend difficile l'accès aux dispositifs de financement, en particulier pour les petites structures déjà confrontées à d'autres difficultés.

Pour lever ces freins, il est essentiel d'améliorer la lisibilité des marchés publics et d'accélérer les paiements publics, permettant ainsi aux entreprises d'anticiper plus sereinement leur gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En retour, cet assainissement financier favorisera naturellement un investissement accru dans la formation et la montée en compétences des salariés.

### Former les dirigeants pour un effet d'entraînement

La formation des dirigeants doit être intégrée dans la stratégie de montée en compétences, bien qu'elle soit aujourd'hui exclue des dispositifs de financement. Certains acteurs recommandent de mettre en place des exonérations fiscales pour inciter les chefs d'entreprise à se former, avec un effet levier sur l'amélioration globale des capacités de résilience et d'innovation des entreprises. Cette dynamique aurait un impact direct sur le développement des compétences des cadres et agents de maîtrise, créant un cercle vertueux dans l'ensemble du secteur.

La **formation en alternance** est reconnue comme un levier puissant pour attirer de jeunes talents et faciliter leur intégration dans l'entreprise. Certaines expériences européennes ont démontré que des primes financières substantielles, accordées aux entreprises atteignant des objectifs de formation en alternance, ont un impact significatif sur :

- L'engagement des entreprises dans la formation des jeunes,
- La montée en compétences des salariés,
- L'attractivité du secteur pour les nouveaux entrants.

Des dispositifs similaires pourraient être testés localement afin de renforcer l'efficacité de la formation en alternance et d'accélérer la transmission des savoir-faire.

La création de services RH partagés, par exemple sous la forme de groupements d'employeurs, permettrait de **mutualiser et optimiser les efforts de formation**. Cette approche faciliterait :

- L'accès aux formations pour les PME,
- Une gestion plus efficace des parcours professionnels,
- Une meilleure coordination entre les entreprises et les organismes de formation.

Enfin, plusieurs acteurs soulignent l'importance **d'intégrer le management interculturel dans les formations**, de manière rigoureuse et pragmatique. Cet enjeu est particulièrement crucial pour :

- Faciliter le dialogue interculturel au sein des entreprises,
- Accompagner les cadres et agents de maîtrise confrontés à des environnements professionnels diversifiés,
- Améliorer la cohésion des équipes en tenant compte des différences culturelles.

### Adaptation aux évolutions technologiques et réglementaires

Le travail de normalisation en Nouvelle-Calédonie, notamment à travers le RCNC, a permis une clarification importante au niveau local. Cependant, malgré certains efforts de communication, les professionnels semblent encore avoir des difficultés à comprendre pleinement les implications réglementaires, d'autant plus que certaines communications politiques créent une confusion sur l'application future de ces normes.

Cette incertitude conduit les professionnels à hésiter à investir dans des programmes de formation ou d'innovation liés à ces évolutions normatives. Pour faciliter le recrutement et la mise à niveau des compétences, ainsi que pour soutenir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) efficace, il est essentiel de dissiper cette confusion. Cela permettra non seulement d'engager les entreprises, mais aussi d'orienter les efforts des organismes de formation de manière ciblée.

Pour faire face à la reconstruction, si les Calédoniens ne veulent pas se faire bouffer par les multinationales, va falloir qu'on se mette à la page, et vite. Sur la technique, on est bons, on sait faire. Mais là où ça va coincer, c'est sur tout ce qui est sécurité, et aussi les nouvelles normes de construction. Nous, on n'a pas de contrôle, une réglementation légère, et beaucoup font juste le minimum. Mais ça ne suffira pas. Les grosses boîtes, elles ont des politiques HSE très strictes, et elles collent aux normes internationales de construction, vous voyez de quoi je parle. Il va falloir qu'on s'aligne là-dessus, parce que ça va devenir un impératif, sinon, on sera sorti deux fois, pour la sécurité et pour le respect des normes (directeur technique, construction métallique, travaux en hauteur).

De même, des tentatives ont été faites pour rationaliser le pilotage des projets, depuis la conception jusqu'à la maintenance, en passant par la réalisation. Cela inclut, par exemple, l'introduction des



technologies BIM dans certains projets de construction de bâtiments publics. Toutefois, le manque de constance dans l'approche génère un flou sur les perspectives de déploiement de ces technologies dans les processus du secteur du BTP. Pour que les entreprises s'engagent pleinement dans des efforts de formation et de GPEC en lien avec ces évolutions technologiques et méthodologiques, il est impératif que les acteurs publics définissent une orientation claire et stable.

### Améliorer le dialogue entre institutions et entreprises

Des attitudes de méfiance et de frustration persistent des deux côtés, alimentées par une longue histoire de dialogues parfois peu fructueux et d'une compréhension mutuelle insuffisante. Il est donc crucial de créer des instances de concertation entre le secteur privé et les pouvoirs publics pour favoriser un dialogue constructif. Ces structures peuvent être à la fois formelles et informelles. Nous pourrions nous inspirer de réseaux efficaces déjà mis en place par diverses directions, basés sur des modèles très participatifs et informels.

Ces espaces permettent aux acteurs de mieux se connaître, de lever les ambiguïtés, de créer un climat de confiance et de dépasser les non-dits ainsi que certaines postures parfois contre-productives.

### Suivi de l'évolution des métiers et anticipation des besoins en main-d'œuvre et en encadrement

Les entreprises du BTP rencontrent de réelles difficultés à anticiper l'évolution des métiers et des compétences. Cette situation s'explique par un contexte économique et social instable, qui impose une gestion à très court terme et limite leur capacité à projeter des évolutions méthodologiques et techniques, même à un horizon de 1 à 3 ans.

Dans ce cadre, il est impératif de mettre en place des outils et des stratégies permettant une meilleure prospective de la gestion des emplois et des compétences (GPEC) dans le secteur du BTP.

### Renforcement de l'Observatoire du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

- Moyens techniques et humains : L'Observatoire doit être doté de véritables moyens techniques pour assurer une veille et une analyse approfondie des tendances du marché de l'emploi. Cela inclut l'acquisition d'outils d'analyse de données et le renforcement de l'équipe dédiée.
- Renforcement des compétences en analyse de données : Actuellement, l'équipe ne compte qu'un seul data analyst capable de traiter des données en profondeur. Il est nécessaire d'augmenter cette capacité afin de produire des études plus régulières et à forte valeur ajoutée.

### Mise en place d'une cartographie des compétences critiques

L'identification et la mise à jour régulière des compétences critiques du secteur sont essentielles pour garantir une adaptation rapide aux besoins des entreprises et des chantiers. Cette cartographie doit permettre :

- D'aligner l'offre de formation avec la demande réelle du marché.
- D'anticiper les besoins futurs en main-d'œuvre, notamment pour les métiers de l'encadrement.

Cette cartographie s'appuiera sur deux sources principales de données :

- L'analyse des offres d'emploi publiées sur les plateformes des provinces et les sites privés, grâce à des outils d'analyse de texte automatisés tel que nous avons utilisé pour cette étude.
- Les remontées des services RH, en particulier ceux des entreprises et des structures mutualisant ces fonctions. La centralisation de ces informations permettra d'affiner les prévisions sur l'évolution des compétences requises.

L'analyse des offres d'emploi devrait pouvoir être réalisées sans difficultés techniques particulières. Cela représente environ trois jours de développement pour la mise en place d'un outil capable de compléter les statistiques actuellement produites par l'observatoire.

### Création d'un répertoire centralisé des formations pour le BTP

Un accès clair et structuré aux formations existantes est indispensable pour améliorer la montée en compétences des professionnels du secteur. Pour cela, il est recommandé de :

- Recenser de manière exhaustive toutes les formations existantes, qu'elles soient initiales ou continues, en précisant leur contenu, leur mode d'accès et leur financement possible.
- Développer un portail numérique simple et accessible, destiné aux entreprises, aux salariés et aux administrations, afin de faciliter la consultation et l'orientation.
- Garantir une mise en œuvre rapide et agile : ce répertoire doit être conçu avec une architecture simplifiée et un budget maîtrisé, afin d'être opérationnel en quelques semaines et facilement actualisable.

Ces actions visent à structurer l'anticipation des besoins en main-d'œuvre et en compétences dans le BTP, en mettant à disposition des outils clairs et exploitables pour les entreprises, les institutions et les organismes de formation. En renforçant la capacité de veille et en facilitant l'accès aux formations, il sera possible d'améliorer la résilience du secteur face aux transformations en cours.

### Conclusion

Les recommandations formulées dans ce chapitre s'inscrivent dans une approche globale et coordonnée, visant à renforcer la résilience et la compétitivité du secteur du BTP en Nouvelle-Calédonie. Elles s'articulent autour de quatre axes stratégiques :

- **Renforcer l'attractivité du secteur et moderniser le recrutement**, en structurant mieux les parcours professionnels et en valorisant les perspectives d'évolution. L'accès à l'emploi doit être facilité par des outils numériques performants et transparents, en améliorant notamment la **qualité et la lisibilité des offres d'emploi** publiées sur les plateformes existantes.
- **Développer les compétences et les formations**, en favorisant une montée en compétence généralisée, notamment pour les PME, via des incitations financières, le développement de la formation en alternance et une meilleure intégration des nouvelles pratiques managériales et des outils numériques dans le secteur du BTP.
- **Mutualiser les moyens**, en mettant en place des **services RH partagés** et en créant des **structures collaboratives**, telles que des **groupements d'employeurs**, afin d'optimiser la

gestion des ressources humaines, de stabiliser l'emploi et d'accompagner les entreprises dans leurs recrutements.

- **Structurer un cadre prospectif et améliorer la concertation entre acteurs, en renforçant l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation** et en développant des outils de veille et d'anticipation des compétences. La mise en place d'une cartographie des compétences critiques et de plateformes de dialogue entre entreprises et institutions est essentielle pour ajuster l'offre de formation et accompagner les évolutions du secteur.

L'ensemble de ces mesures a pour objectif de transformer progressivement le BTP, en l'aidant à passer d'une gestion de crise réactive à une gestion stratégique et anticipative. Toutefois, la réussite de ces recommandations dépendra fortement de l'engagement des acteurs institutionnels et économiques, qui devront s'impliquer dans une démarche de réforme et de coopération à long terme.

## Chapitre 8 : Optimisation de la GPEC pour le BTP

L'étude a montré que, dans un contexte de crise majeure, particulièrement dans le secteur du BTP, aggravé par les événements de mai 2024, la reconstruction est une priorité, mais qu'elle se heurte à plusieurs défis :

- **Perte de compétences clés** due à l'exode des professionnels qualifiés.
- **Difficultés de recrutement** pour les postes d'encadrement.
- **Manque de structuration des formations** adaptées aux évolutions technologiques et environnementales.
- **Crise de trésorerie et incertitude sur les commandes publiques**, freinant les investissements en formation et en innovation.
- **Absence de dispositifs de mutualisation des services RH** entre les entreprises, ce qui aggrave les tensions sur le marché du travail.
- **Manque de transparence et de visibilité des offres d'emploi**, ce qui limite très fortement et capacité de rapprochement de l'offre et de la demande et la fluidité du marché.

### Mutualisation des services de ressources humaines

Objectif : Optimiser les formations, gérer les parcours des salariés en emploi temporaire et structurer un portfolio de compétences partagé.

Nous, on est des petits, on n'a pas les moyens d'avoir un service RH. Alors on fait avec les moyens du bord, même si ce n'est pas notre métier. L'intérim, ça coûte très cher, mais ça aide à résoudre une partie du problème RH, même si c'est loin d'être parfait (directeur opérationnel, construction).

### Création d'un groupement inter-entreprises RH (GIE RH)

- Structurer un **réseau de partage des compétences** pour favoriser la mobilité et la montée en compétences des travailleurs du BTP.
- Mutualiser les services de gestion des parcours professionnels (exemple : gestion commune des intérimaires et des formations).
- Offrir aux petites entreprises un **accès facilité aux dispositifs de formation** et à des services RH centralisés.

### Mise en place d'une plateforme numérique pour le suivi des compétences

- Développer un **portfolio de compétences universel** partagé entre les entreprises, facilitant la reconnaissance des compétences acquises et la mobilité professionnelle.
- Intégrer des outils numériques pour suivre l'évolution des compétences des travailleurs en temps réel.

### Favoriser l'intégration des intérimaires et CDD dans des parcours qualifiants

- Instaurer un **système de valorisation des expériences acquises en intérim** pour permettre aux salariés temporaires de valider des blocs de compétences (certification, VAE).
- Intégrer les travailleurs en CDD dans des parcours d'apprentissage progressif avec des formations en alternance.

---

### Renforcement de l'observatoire de la DTEFP

---

Il faut un véritable observatoire de l'emploi en Nouvelle-Calédonie, avec des moyens humains et techniques pour traiter la donnée. Et surtout, que ces données soient accessibles en open data, pour que chacun puisse travailler par branche, par métier. Tant qu'on ne fera pas ce choix, on n'avancera pas. On ne pourra ni développer les compétences dont on a besoin, ni permettre aux entreprises de faire leur part du travail (responsable d'organisation patronale).

Objectif : Doter l'observatoire des compétences de plus de moyens analytiques et intégrer des outils d'intelligence artificielle.

### Recrutement de data analysts spécialisés en analyses qualitative

- Renforcer l'équipe de la DTEFP avec des analystes capables de croiser les données de l'emploi avec les tendances du marché (transition numérique, transition énergétique, etc.).
- Intégrer des algorithmes de prédiction de besoins en compétences pour mieux anticiper les pénuries de main-d'œuvre et les évolutions du secteur.
- Centrer sur la capacité à rapprocher des données peu structurées pour fournir des analyses y compris lorsque les données sont peu structurées.

### Automatisation des analyses de tendances avec l'IA

- Développer un tableau de bord interactif utilisant l'intelligence artificielle pour modéliser les scénarios de formation et d'évolution des métiers.
- Créer des indicateurs dynamiques permettant d'ajuster en temps réel les offres de formation aux besoins du marché.

### Amélioration de la transparence des données sur l'emploi et la formation

- Développer une plateforme publique pour faciliter l'accès aux données sur les métiers en tension et les compétences recherchées.
- Permettre aux entreprises d'accéder à des analyses sectorielles en libre accès pour orienter leurs stratégies RH.

---

## Création d'une cellule prospective pilotée par les acteurs économiques

---

Objectif : Anticiper et gérer les conséquences des fermetures d'entreprises et des mutations du marché.

### Structurer un comité de veille économique et de gestion de crise

- Créer un conseil stratégique regroupant les acteurs du BTP, les organismes de formation, les syndicats et les institutions publiques.
- Instaurer un mécanisme d'alerte précoce sur les risques de fermetures d'entreprises pour orienter rapidement les ressources vers des solutions de reconversion.

### Développer des scénarios prospectifs pour adapter l'offre de formation

- Élaborer **trois scénarios d'évolution du marché (statu quo, relance, décroissance contrôlée)** afin d'ajuster la stratégie RH en fonction des perspectives économiques.
- Identifier **les compétences émergentes** et anticiper les besoins en formation à moyen et long terme.

### Plan de reconversion pour les encadrants et salariés du BTP

- Mettre en place des **formations accélérées pour les encadrants en reconversion** vers des secteurs connexes (énergies renouvelables, gestion de chantier numérique, maintenance d'infrastructures).
- Développer une **passerelle entre le BTP et d'autres secteurs en demande** pour minimiser les pertes d'emploi.

---

## Structuration de l'offre de formation via une plateforme centralisée

---

Objectif : Développer un catalogue en ligne et un système de suivi des compétences pour fluidifier l'accès aux formations.

Moi, ça fait cinq ans que je le dis : il faut créer d'urgence un site internet unique qui regroupe tout ce qui touche de près ou de loin à la formation — institutions, associations, dispositifs. Une vraie plateforme numérique. Un jeune ou un adulte clique : "Je cherche une formation", et ça déroule comme un arbre généalogique. Orientation pour collégien, adulte, deuxième chance, etc. Et à chaque clic, on affine. Ce qui m'a frappé, c'est qu'à l'anniversaire du RSMA, j'ai réalisé que les organismes de formation eux-mêmes ne se connaissaient pas entre eux (chef d'entreprise du bâtiment).

### Création d'un portail unique de formation pour les encadrants du BTP

- Regrouper toutes les formations existantes sur une plateforme unique accessible aux entreprises et aux salariés.
- Intégrer des modules en ligne pour pallier les contraintes de disponibilité des encadrants.

### Développement de formations courtes et modulaires

- Passer d'un modèle de formation longue à des **modules courts et opérationnels** adaptés aux réalités du secteur (gestion de projet, BIM, suivi budgétaire).
- Favoriser la **formation en situation de travail (AFEST)** pour un apprentissage plus efficace.

### Mise en place d'un système de micro-certification des compétences

- Permettre aux encadrants d'obtenir des **micro-certifications** valables dans plusieurs entreprises du secteur.
- Adapter la formation aux nouveaux besoins du marché en **intégrant par exemple des modules sur la transition énergétique et le numérique**.

---

### Renforcement des services provinciaux et des outils de publication des offres d'emploi

---

Objectif : Rendre le marché du travail plus transparent et réactif, favoriser le rapprochement de l'offre et de la demande par une meilleure qualité de la rédaction et de la diffusion des offres d'emploi.

On a essayé de recruter via les services d'offres d'emploi, mais franchement, ça ne marche pas. On reçoit très peu de candidatures, ou alors elles ne correspondent pas du tout. Du coup, on passe surtout par le réseau, le bouche à oreille. C'est comme ça qu'on trouve les bons profils, en demandant autour de nous, sur les chantiers, ou des connaissances, des relations sur les chantiers (dirigeant d'entreprise, soudure, constructions métalliques).

### Amélioration des plateformes de mise en relation employeurs-candidats

- Professionnaliser l'affichage et l'expérience utilisateur pour rendre le site attractif et lisible.
- Prendre exemple sur des sites comme job.nc et lemploi.nc, ou encore France travail, qui proposent tous une présentation claire et structurée.
- Éviter toute complexité inutile : l'interface doit être intuitive et accessible, sans recourir à des algorithmes coûteux ou complexes.

### Obligation de qualité et de transparence sur les offres d'emploi

- Publier des contenus pertinents et correctement rédigés : activité, contexte de travail, identité de l'entreprise, compétences requises, prérequis, etc.
- Standardiser la présentation des offres pour harmoniser leur lecture et en faciliter la compréhension.
- Rendre obligatoire l'affichage de l'identité de l'entreprise, sauf exception dûment justifiée.
- Se référer aux obligations légales existantes en matière de transparence des recrutements, notamment les principes de loyauté et de bonne foi des employeurs.

### Créer une charte de qualité des offres publiées par les provinces et le gouvernement

- Élaborer une charte qualité des offres d'emploi, définissant les bonnes pratiques et les exigences minimales pour les offres.

- Mettre en place un contrôle par un organisme indépendant pour garantir la conformité et l'application du dispositif.
- **Mise en œuvre rapide** : les infrastructures humaines et matérielles existant déjà, la charte pourrait être déployée sous **3 mois**.
- **Impact attendu** : meilleure visibilité et lisibilité des offres, filière de recrutement plus transparente, marché de l'emploi plus structuré et fluidité accrue dans le recrutement.

#### Récapitulatif des mesures prioritaires

Mesure	Action clé	Impact attendu
<b>Mutualisation des services RH</b>	Création d'un GIE RH et d'un portfolio de compétences partagé	Meilleure gestion des parcours et montée en compétences collective
<b>Renforcement de l'observatoire de la DTEFP</b>	Recrutement de data analysts et intégration de l'IA	Anticipation des besoins et optimisation des formations
<b>Création d'une cellule prospective</b>	Comité de veille économique et plan de reconversion	Réduction de l'impact des fermetures d'entreprises
<b>Structuration de l'offre de formation</b>	Plateforme centralisée et formations modulaires	Accès facilité aux compétences clés pour les encadrants
<b>Renforcement des services et des outils provinciaux de publication des offres d'emploi</b>	Mise en place d'une charte qualité des offres et contrôle indépendant	Transparence accrue, recrutement plus efficace et meilleure lisibilité des offres sur le marché du travail

Ces recommandations visent à renforcer la résilience du secteur du BTP en Nouvelle-Calédonie en mettant en place une gestion stratégique des compétences et des ressources humaines, adaptée aux contraintes économiques locales.