

Évaluation de l'EDEC des industries de la Chimie

Mis en place
de 2018 à 2022

Observatoire
des industries
de la **CHIMiE**

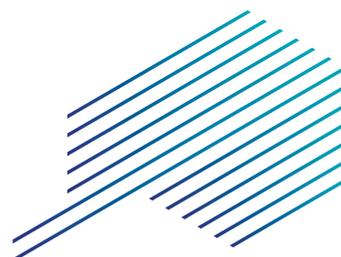


Table des matières

1. La mise en place de l'EDEC des industries de la Chimie : une réponse aux enjeux du secteur	4
1.1 Un secteur essentiel confronté à de nombreux enjeux	4
1.1.1 Les industries de la Chimie, un secteur clé pour l'économie française	4
1.1.2 ...confronté à plusieurs défis à relever	6
1.1.3 Un secteur mobilisé dans une triple transition	7
1.2. Une branche professionnelle mobilisée pour relever ces défis	8
1.2.1 La mise en place d'une politique dynamique efficace	8
1.2.2 La signature d'un EDEC ambitieux puis ciblé	8
2. L'évaluation : cadre, périmètre, questions évaluatives et méthode	10
2.1 Un périmètre de l'évaluation précisé avec les signataires de l'EDEC	10
2.2 Des attentes vis-à-vis de l'évaluation claires et précises	11
2.3 Des questions évaluatives et des critères de réussite co-construits	11
2.4 La méthodologie évaluative et les travaux réalisés	14
3. Bilan physico-financier de l'EDEC des industries de la Chimie	15
4. Les conclusions transversales de l'évaluation	18
4.1. Le pilotage opérationnel de l'EDEC des industries de la Chimie	18
4.1.1 Un pilotage facilitant et fluide de l'EDEC malgré un contexte très particulier	18
4.1.2 Un travail en commun riche entre les partenaires	18
4.2 La pertinence des actions au regard des enjeux et des objectifs fixés	19
4.2.1 Un EDEC à l'ambition mesurée, qui répond aux besoins des entreprises	19
4.3 L'articulation et la cohérence des actions	20
4.3.1 Des logiques d'intervention qui se complètent et s'articulent bien entre elles	20
4.3.2 Une difficulté à analyser la réelle complémentarité des actions entre elles	20
4.4 L'efficacité et l'atteinte des objectifs	21
4.4.1 Une bonne mise en œuvre des actions dans un contexte perturbé par la crise sanitaire	21
4.4.2 Des actions qui ont efficacement accompagné les industries de la Chimie dans leur transition numérique	21
4.4.3 Une offre de formation en distanciel à destination des industries de la Chimie innovante	22
4.4.4 Une très grande satisfaction de la part des bénéficiaires	22
4.4.5 Quelques nuances et bémols sur certaines actions	23
4.4.6 Certains secteurs ont été moins représentés dans les actions	23



5. Identification et pérennisation des leviers de réussite	24
5.1 Des moyens de pérennisation connus qui permettent d'envisager avec confiance l'avenir des actions	24
5.1.1 Quelques actions nécessitent un approfondissement préalable à une relance.....	25
5.1.2 Des leviers majeurs pour mobiliser les entreprises ou déclencher la mise en œuvre d'une action	25
6. Études de cas	26
6.1 L'accélérateur Chimie BPI.....	26
6.1.1 Présentation de l'accélérateur Chimie.....	26
6.1.2 Des résultats très satisfaisants pour les entreprises.....	26
6.1.3 Conclusion.....	27
6.2 Construction d'une démarche d'Action de Formation en Situation de Travail (AFEST) pour les industries de la Chimie	28
6.2.1 L'arrivée de l'AFEST dans la Chimie	28
6.2.2 Un outil utile mais qui nécessite d'être affiné avant de pouvoir être déployé	28
6.2.3 Perspectives pour l'avenir de l'AFEST dans le secteur des industries de la Chimie.....	29
6.3 Le parcours nouveaux entrants.....	29
6.3.1 Un parcours e-learning à destination des nouveaux entrants.....	29
6.3.2 Une réponse très satisfaisante au besoin d'accueillir les nouveaux entrants au sein des industries de la Chimie.....	29
6.3.3 Conclusion.....	30
7. Recommandations	31
7.1 Structuration et pilotage d'un EDEC	32
7.2 Effets des actions de l'EDEC.....	34
7.3 Identification et pérennisation des leviers de réussite.....	35





1. La mise en place de l'EDEC des industries de la Chimie : une réponse aux enjeux du secteur

Les industries de la Chimie constituent un secteur majeur qui irrigue 90% de l'économie productive. Industrie innovante, à haute valeur ajoutée et fortement tournée vers l'export, la Chimie en France affiche une croissance continue depuis 15 ans.

Le plan de relance du gouvernement a permis d'accélérer les investissements dans la Chimie au service de la souveraineté sanitaire et technologique de l'Europe. Le secteur a également conforté sa mobilisation dans une triple transition énergétique, écologique et numérique. Toutes ces évolutions du secteur, présentées dans cette première partie, se traduisent par des prévisions de recrutements en hausse et une évolution des besoins en compétence.

1.1 Un secteur essentiel confronté à de nombreux enjeux

1.1.1 Les industries de la Chimie, un secteur clé pour l'économie française...

Un secteur industriel essentiel pour la France

Souvent désignée comme la « mère des industries », la Chimie irrigue 90% de l'économie : principes actifs pour la pharmacie, solutions pour des services essentiels à la nation (traitement de l'eau, énergie) ou matériaux pour l'aéronautique, l'automobile ou le bâtiment... De nombreux produits rythment aussi la vie quotidienne (lessive, dentifrice, caoutchouc, parfumerie, l'agroalimentaire, encre, etc.).

La branche professionnelle de la Chimie emploie plus de 220 000 salariés en France et compte plus de 4 000 entreprises. Avec un chiffre d'affaires de

près de 100 milliards d'euros en 2021, les industries de la Chimie en France occupent le 6^{ème} rang des pays producteurs chimiques dans le monde et le 2^{ème} rang européen. Environ 95 % des entreprises sont des PME/TPE, employant 40 % des effectifs de la branche professionnelle. Le secteur regroupe des champions industriels au niveau européen ou mondial, avec une maîtrise de certains procédés complexes et difficilement reproductibles. La Chimie est ainsi le 1^{er} exportateur industriel en France. En 2021, elle a apporté une contribution positive d'environ 12 milliards d'euros à la balance commerciale de la France.

Le secteur a connu une croissance continue pendant 15 ans et jusqu'à la Crise COVID-19 (+1,4 % en volume par an) et se démarque ainsi de l'industrie manufacturière (-1,2 % par an) et de la tendance de l'Union européenne (+0,5 % par an). La branche professionnelle de la Chimie a vu ses effectifs progresser régulièrement et anticipe aujourd'hui des besoins croissants en termes de recrutement (120 000 dans les 5 ans).

La Chimie est un secteur à la pointe de l'innovation. Elle bénéficie en France d'une excellence académique dont témoignent 10 Prix Nobel, d'un éco-système de recherche en croissance et d'un réseau d'écoles d'ingénieurs et d'IUT dédiés à la Chimie. Elle est positionnée au 3^{ème} rang des secteurs industriels en termes de dépenses de R&D et en nombre de brevets déposés.

Aussi, le secteur est au cœur des plans d'avenir du Gouvernement, avec des stratégies d'accélération dédiées à la chimie biosourcée et issue des biotech, au recyclage chimique mais également une contribution attendue aux plans d'intérêts communs européen comme la batterie, l'hydrogène ou encore les semi-conducteurs. Son rôle sera essentiel pour réussir la transition vers une économie résiliente et décarbonée.

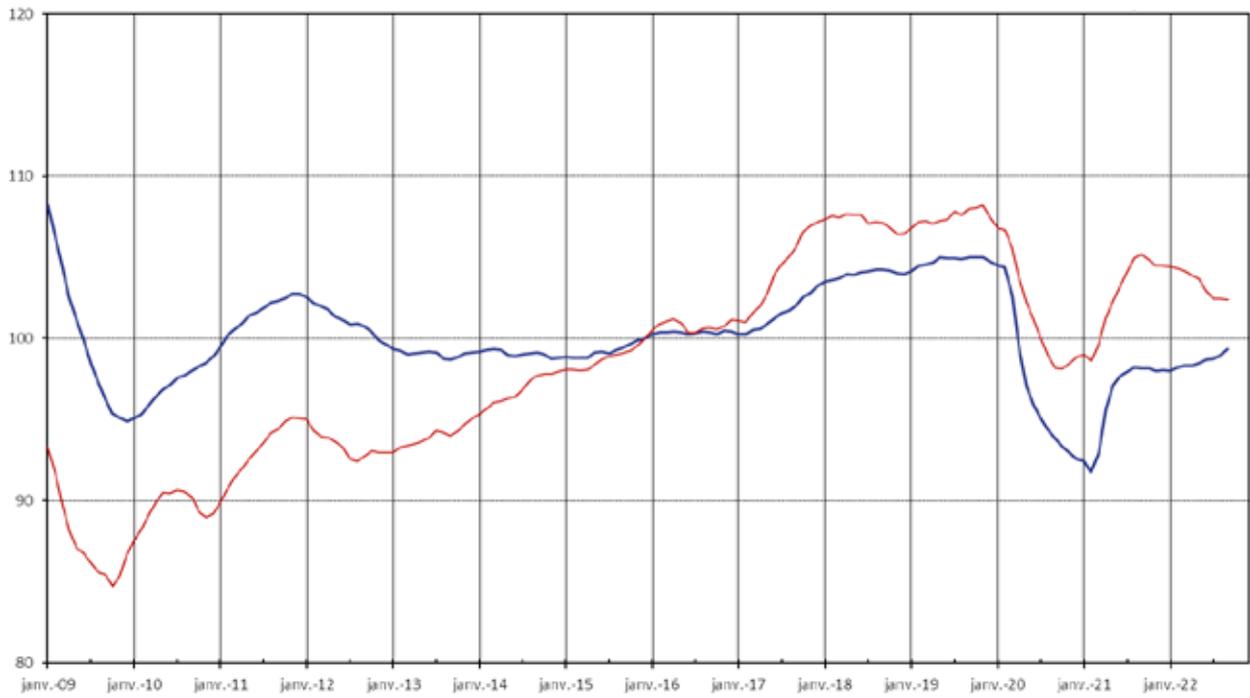


Évolution de la production de l'industrie et de la Chimie en France depuis 2009

Indices de production moyennes mobiles
et CVS-CJO base 100 en 2015

— Industrie manufacturière (yc IAA hors énergie et construction) Moyenne mobile
— Industrie chimique hors fibres yc pdts pharmaceutiques de base

septembre 2022



Source : INSEE



1.1.2 ... confronté à plusieurs défis à relever

Les industries de la Chimie en France font face à plusieurs défis depuis 15 ans. Si elles ont réussi à s'adapter à une nouvelle donne au niveau mondial, leur compétitivité et leur croissance dépend d'un accès à une énergie à prix attractif, d'une politique d'aménagement du territoire adaptée et de l'acceptation publique de ses activités.

Une nouvelle donne mondiale

Le marché s'est largement déplacé vers l'Asie, avec un quadruplement de la part de marché de la Chine en quinze ans. La Chimie en Europe, et en particulier la chimie de commodité, a fait face à une concurrence bénéficiant, aux États-Unis ou au Moyen-Orient, d'un accès à des ressources énergétiques plus compétitives et dans les pays émergents d'une croissance domestique supérieure à celle du continent européen. Cette évolution s'est accompagnée d'un double mouvement : le renforcement plus marqué de la réglementation en Europe d'une part et, d'autre part, au bénéfice de l'Asie, la baisse de sa part relative dans les dépenses de R&D mondiales. Dans ce contexte, la Chimie en France, a poursuivi avec succès une stratégie de différenciation de ses activités en aval, mais a vu ses activités en amont fragilisées. Sa croissance continue cache en effet de fortes disparités. Celle-ci a été essentiellement tirée par les savons, parfums et produits d'entretien et les activités des spécialités chimiques. Au global, la Chimie en France a réussi à se maintenir au 2^{ème} rang européen mais est passée en quinze ans du 5^{ème} au 7^{ème} rang mondial.

Le coût de l'énergie et des matières premières

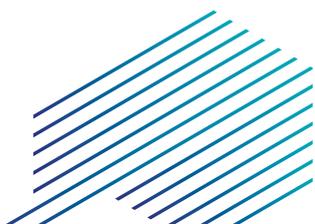
La Chimie est le premier consommateur industriel d'électricité et de gaz. L'approvisionnement en énergie représente donc un facteur de compétitivité de premier ordre pour les sites chimiques. L'efficacité énergétique s'impose depuis longtemps comme l'une de leurs priorités, c'est l'un des piliers de leur transition énergétique. Ces 15 dernières années, le secteur a ainsi réduit son intensité énergétique de 1,5 % par an. Toutefois, pour certaines productions de chimie de base, comme l'éthylène, l'ammoniac, l'hydrogène ou le chlore, l'énergie représente toujours une part significative du coût variable (de 40 % à 80 %). La crise énergétique actuelle se traduit par des écarts de prix au détriment de l'Europe d'un facteur 5 à 8 par rapport aux États-Unis ou la Chine. Cette situation fragilise plus particulièrement les productions en amont des chaînes de valeur de la Chimie, dont dépendent les activités en aval.

Une politique d'aménagement du territoire adaptée

La croissance des installations existantes et l'accueil d'investissements étrangers demandent de préserver l'attractivité des sites en France. Le travail de simplification des procédures d'autorisation des nouvelles implantations reste majeur car la France est apparue en écart par rapport à d'autres pays européens (délai réel des procédures de 17 mois en France contre 9 mois en Allemagne, en Pologne ou en Suède). La loi biodiversité et l'adoption du principe ZAN (zéro artificialisation nette) créent une contrainte supplémentaire pour l'extension des sites, qu'il conviendra d'articuler avec l'ambition par ailleurs affichée de réindustrialisation. Enfin, la politique d'aménagement du territoire pourrait s'inspirer de l'avantage certain que tirent la Belgique, les Pays-Bas et l'Allemagne de leurs grandes infrastructures portuaires et de leurs réseaux logistiques performants. Dans la Chimie, le développement de grandes plateformes industrielles intégrées permet, à l'instar de la Chimie allemande, de bénéficier de synergies de coûts au travers d'une mutualisation des services (gain estimé de 2 à 3 % de VA pour les sites allemands concernés). L'adoption d'un statut juridique spécifique, pour les plateformes industrielles dans le cadre des lois PACTE et ASAP, visait à améliorer leur attractivité et à accélérer la valorisation du foncier disponible sur ces sites pour favoriser l'investissement dans de nouvelles capacités.

Une image perfectible

L'image du secteur de la Chimie en France a longtemps été marquée par des accidents des industries de la Chimie, pourtant rares mais spectaculaires (Toulouse, Rouen). Malgré les efforts des industriels, il subsiste néanmoins des questionnements sur les risques et impacts du secteur sur la santé et l'environnement. Cependant, la crise sanitaire aura contribué à donner une autre image du secteur au grand public, en révélant l'importance de sa contribution dans le quotidien des Français : les produits critiques pour la santé, l'hygiène, l'agro-alimentaire, les services vitaux ou encore la protection des biens et équipements... Ainsi, d'après un récent sondage d'OpinionWay pour les Arts et Métiers, l'image de la Chimie auprès des lycéens qui s'intéressent à l'industrie est en progression. Le secteur arrive en 4^{ème} position des secteurs qui les attirent, derrière l'Aéronautique et devant l'Automobile.



1.1.3 Un secteur mobilisé dans une triple transition

L'impact des transitions écologiques, énergétiques et numériques sur les industries de la Chimie

Si la Chimie est aujourd'hui sur une dynamique positive en France, elle doit engager une triple transition. En particulier pour cette industrie, le « Pacte vert » européen implique, à la fois, de viser la neutralité carbone d'ici 2050, de contribuer au développement d'une économie décarbonée, résiliente et circulaire, mais aussi de répondre à des exigences croissantes et légitimes de la société en matière de santé et d'environnement et de poursuivre sa transformation numérique. Une nouvelle donne mondiale.

La transition énergétique

La Chimie a déjà réduit ses émissions de GES de 65 % par rapport à 1990 tout en augmentant sa valeur ajoutée de 26 %, c'est-à-dire en préservant son assise industrielle. À l'image du reste de l'industrie, elle a apporté ainsi l'une des plus importantes contributions à la France dans sa lutte contre le changement climatique (plus de la moitié de la baisse des émissions totales de l'industrie depuis 1990). Sa trajectoire de décarbonation, publiée en 2021, affiche un nouveau potentiel de réduction des émissions de 26 % entre 2015 et 2030, basé principalement sur les leviers de l'efficacité énergétique et de la décarbonation de la chaleur. Le plan « France Relance » a permis d'accélérer les projets d'investissement de la Chimie qui vont se matérialiser dans les prochaines années. Toutefois, pour être en ligne avec l'ambition de la Stratégie nationale bas-carbone, la Chimie va aussi devoir déployer à grande échelle l'utilisation d'hydrogène bas-carbone, la séquestration et la valorisation du carbone et/ou l'électrification des procédés, qui sont les seules options disponibles pour les activités les plus difficiles à décarboner (vapocraqueurs, sites de production d'ammoniac ou d'hydrogène). L'accès à une électricité bas carbone et compétitive et un soutien dans la durée seront nécessaires pour consolider la dynamique dans l'ensemble des sites et pour accélérer les projets d'envergure de la filière. En parallèle, le développement de la chimie biosourcée et issue des biotech permettra de réduire la dépendance de la Chimie aux énergies fossiles.

La transition écologique

La transition écologique de la Chimie passe par la mise en œuvre d'une réglementation stricte et évolutive couvrant notamment, les risques des substances chimiques et des produits, la sécurité et la sûreté des installations industrielles et les émissions industrielles. L'industrie de la Chimie en France est engagée dans une démarche de progrès continu et consacre chaque année environ 600 millions d'euros à la prévention des risques et à la réduction de son empreinte environnementale. La Commission européenne vise par ailleurs une utilisation de 10 millions de tonnes de plastiques recyclés à l'horizon 2025. En parallèle, la France a fixé, dans la loi AGEC, un objectif ambitieux de tendre vers 100 % de plastiques recyclés d'ici à 2025. Dans ce contexte, l'industrie s'est mobilisée pour développer une filière de recyclage chimique pérenne, chargée de retraiter les volumes qui ne pourront pas l'être par le recyclage mécanique. Plus d'un milliard d'euros d'investissement sont annoncés en France dans ce domaine.

La transition numérique

La Chimie est une industrie dont les procédés sont fortement automatisés. Elle fait partie des industries qui exploitent le plus de données via les nouveaux outils digitaux, avec, à la clé, une productivité toujours renforcée, une simplification du travail des opérateurs de production et une optimisation des activités de maintenance et de logistique. L'Observatoire prospectif des industries de la Chimie a commandé en 2017, au cabinet Roland Berger, une étude sur l'impact de la transformation numérique sur les métiers, l'organisation du travail, les compétences et les certifications professionnelles dans les industries de la Chimie. Cette étude a relevé que « seulement 50 % des entreprises de moins de 250 salariés ont une vision précise de la manière dont le numérique les impacte ou va les impacter ». Cette nécessité de sensibilisation au numérique touche aussi bien les salariés que les dirigeants, et tout particulièrement les PME.

Des enjeux qui mettent en mouvement les compétences des salariés.

D'après la cartographie des métiers et compétences, tous les métiers seront amenés à évoluer pour tenir compte des besoins en compétences liés aux transitions énergétique, écologique et digitale des activités. Les métiers les plus impactés par la décarbonation sont en R&D, ingénierie, production, logistique et achats et HSE. Par ailleurs, les entreprises de la branche professionnelle auront besoin d'intégrer plus rapidement encore les compétences liées au numérique. Les TPE/PME devront faire l'objet d'une attention particulière, dans la mesure où ces entreprises ont parfois une maturité RH moindre – ou des priorités business / R&D plus prégnantes.

1.2 ... Une branche professionnelle mobilisée pour relever ces défis

1.2.1 La mise en place d'une politique dynamique efficace

Les mutations qui viennent d'être présentées, peuvent représenter des facteurs de menace pour les industries de la Chimie, tout autant que des opportunités de se renouveler. Pour accompagner ces changements et en limiter les impacts négatifs, les acteurs de la branche professionnelle ont d'ores et déjà mis en place de nombreuses actions.

En effet, après la crise économique de 2008 et face aux évolutions rapides des métiers, les organisations syndicales de salariés et les organisations professionnelles d'employeurs de la branche professionnelle ont négocié des accords de branche innovants et donné toute leur ampleur aux travaux de l'Observatoire. La politique dynamique, qui en est issue, a eu des effets notables, en limitant la diminution des emplois dans la branche professionnelle. Ainsi, entre 2009 et 2016, les effectifs des industries de la Chimie ont connu une baisse de seulement 0,31 % en moyenne par an. On constate même une hausse des effectifs depuis 2017.

La formation occupe une place importante dans cette dynamique : selon le bilan annuel 2020 de France Chimie, **80 % de salariés travaillant dans ce secteur ont reçu au moins une formation au cours de cette année.**

Dans la continuité de cette politique dont nous avons pointé les effets positifs, les partenaires sociaux de la branche professionnelle des industries de la Chimie et l'État ont signé en 2018 un EDEC portant sur **l'accompagnement des TPE/ PME dans leurs démarches de déploiement des transitions écologique, énergétique et numérique, et l'identification de leurs besoins en compétences en intégrant les enjeux liés à l'impact de ces transitions.**

1.2.2 La signature d'un EDEC ambitieux puis ciblé

L'EDEC des industries de la Chimie est formalisé par un accord-cadre entre la DGEFP, France Chimie, la FEBEA, la FIPEC, la FNCG, la CFE-CGC et la CFDT.

Au départ, l'EDEC, signé le 20 juin 2018, avait pour ambition de traiter des enjeux des transitions écologique, énergétique et numérique. Mais il est rapidement apparu que le sujet de la transition numérique était crucial et le contenu de l'accord a été recentré sur ce seul sujet.

OPCO 2i a été désigné, sous l'impulsion du Comité de pilotage, en tant qu'organisme relai pour la période 2018-2022 afin de mettre en œuvre les actions de l'EDEC. Le Comité de pilotage est composé de partenaires sociaux signataires et d'OPCO 2i.

L'accord-cadre est décliné en 4 axes et 11 actions présentées ci-contre :

Figure 2 :

Présentation des axes et des actions de l'EDEC des industries de la Chimie

4 axes - 11 actions

AXE 1 L'appropriation des enjeux liés aux transitions écologique, énergétique et numérique dans les entreprises de la branche professionnelle de la Chimie	AXE 2 Amplifier le déploiement des CQP/CQPI des industries de la Chimie dans les entreprises de la branche professionnelle, notamment les TPE/PME et adapter les référentiels des CQP/CQPI existants	AXE 3 Développer les bonnes pratiques des usages du numérique en entreprise	AXE 4 Développer des méthodes alternatives d'apprentissage pour faciliter l'accès à la formation tout au long de la vie
<p>Action 1.1. Accompagner les PME/TPE, construire des outils et une démarche adaptée aux besoins des entreprises</p> <p>Action 1.2. Accompagner les entreprises en croissance dans le cadre du dispositif « accélérateur PME » de Bpifrance (action expérimentale)</p> <p>Action 1.3. Créer des outils de communication pour sensibiliser les salariés et les dirigeants sur les enjeux et les impacts des transitions numérique, écologique et énergétique dans les entreprises de la branche professionnelle</p> <p>Action 1.4. Communiquer auprès des entreprises de la branche professionnelle, prioritairement les TPE/PME pour promouvoir les outils réalisés dans le cadre du présent accord.</p> <hr/>	<p>Action 2.1. Créer les outils pédagogiques, adaptés aux CQP « opérateur. trice de fabrication des industries chimiques », pour les situations de travail apprenantes en entreprise.</p> <p>Action 2.2. Intégrer les compétences nouvelles identifiées dans l'étude numérique réalisée par l'Observatoire des industries de la Chimie dans les CQP/CQPI.</p> <hr/>	<p>Axe 3.1. Identifier les compétences numériques minimales nécessaires dans un environnement professionnel</p> <hr/>	<p>Axe 4.1. Accompagner les salariés s'engageant dans un parcours certifiant par la formation ou la VAE</p> <p>Axe 4.2. Définir les modalités de réalisation d'actions de formation reposant sur des situations de travail apprenantes</p> <p>Axe 4.3. Réaliser un état des lieux de l'utilisation du digital dans les formations cœur de métier de la branche professionnelle pour en développer l'utilisation dans les entreprises</p> <p>Axe 4.4. Proposer une offre formation digitale pour les tuteurs, les maîtres d'apprentissage et les formateurs internes.</p> <hr/>

2. L'évaluation : cadre, périmètre, questions évaluatives et méthode

2.1 Un périmètre de l'évaluation précisé avec les signataires de l'EDEC

Un travail étroit avec les membres du comité de pilotage, en amont du lancement des travaux, a permis de préciser le périmètre de l'évaluation, en particulier les actions prioritaires à évaluer en fonction de leur importance ou de la manière dont elles se sont déroulées.

Le tableau ci-dessous identifie en **bleu** les actions sur lesquelles l'évaluation porte une attention particulière, en **orange** une action qui n'a pas été mise en œuvre complètement mais pour laquelle l'évaluation doit apporter des recommandations, en **rouge** les actions qui n'ont pas été menées et en **noir** les actions sur lesquelles l'évaluation ne se focalise pas spécialement.

Figure 3 : Le périmètre de l'évaluation

AXE 1 L'appropriation des enjeux liés aux transitions écologiques, énergétiques et numériques dans les entreprises de la branche	AXE 2 Amplifier le déploiement des CQP/CQPI des industries chimiques dans les entreprises de la branche, notamment les PME/TPE et adapter les référentiels des CQP/CQPI existants	AXE 3 Développer les bonnes pratiques des usages du numérique en entreprise	AXE 4 Développer des méthodes alternatives d'apprentissage pour faciliter l'accès à la formation tout au long de la vie
<p>Action 1.1. Accompagner les PME/TPE, construire des outils et une démarche adaptée aux besoins des entreprises</p> <p>Action 1.2 accompagner les entreprises en croissance dans le cadre du dispositif « accélérateur PME » de BPI France (action expérimentale).</p> <p>Action 1.3 Créer des outils de communication pour sensibiliser les salariés et les dirigeants sur les enjeux et les impacts des transitions numérique, écologique et énergétique dans les entreprises de la branche.</p> <p>Action 1.4 Communiquer auprès des entreprises de la branche, prioritairement les TPE/PME pour promouvoir les outils réalisés dans le cadre du présent accord.</p>	<p>Action 2.1 Créer les outils pédagogiques, adaptés au CQP Opérateur/trice de fabrication des Industries Chimiques, pour les situations de travail apprenantes en entreprise</p> <p>Action 2.2 Intégrer les compétences nouvelles identifiées dans l'étude sur le numérique réalisée par l'Observatoire dans les CQP/CQPI des industries chimiques</p>	<p>Action 3.1 Identifier les compétences numériques minimales nécessaires dans un environnement professionnel</p>	<p>Action 4.1 accompagner les salariés s'engageant dans un parcours certifiant par la formation ou la VAE</p> <p>Action 4.2 définir les modalités de réalisation d'actions de formation reposant sur des situations de travail apprenantes</p> <p>Action 4.3 réaliser un état des lieux de l'utilisation du digital dans les formations cœur de métier de la branche pour en développer l'utilisation dans les entreprises</p> <p>Action 4.4 Proposer une offre formation digitale pour les tuteurs, les maîtres d'apprentissages et les formateurs internes.</p>



2.2 Des attentes vis-à-vis de l'évaluation claires et précises

Le comité de pilotage avait identifié quatre ambitions majeures de l'évaluation, en amont de son déploiement et du choix du cabinet évaluateur :

- Apprécier si, et dans quelle mesure, les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'EDEC ont été atteints ;
- Mesurer les effets (directs et indirects) de l'EDEC sur les TPE/PME de la branche professionnelle ;
- Identifier les freins et les leviers du déploiement de l'accord ;
- Réfléchir aux perspectives et proposer des pistes d'évolutions de l'EDEC.

Les objectifs et attentes ont été précisés lors de la phase de cadrage de l'évaluation par les membres du comité de pilotage. Ils ont été classés en trois catégories qui sont présentées ci-dessous :

1 – L'impact et l'efficacité de l'EDEC : à ce titre les objectifs et les attentes à éclairer sont les suivants :

- Mesurer la qualité des outils déployés dans le cadre de l'EDEC ;
- Apprécier et mesurer les effets des actions sur les bénéficiaires.

2 – La communication et la valorisation de l'EDEC, avec pour objectifs et attentes de :

- Valoriser les actions mises en place dans le cadre de l'EDEC des industries de la Chimie ;
- Identifier des leviers pour communiquer et diffuser les réalisations de l'EDEC.

3 – L'identification et la pérennisation des leviers de réussite, qui doit permettre d'éclairer les points suivants :

- Identifier et poursuivre les bonnes pratiques de pilotage (modalités de co-construction...) mises en place dans le cadre de l'EDEC des industries de la Chimie ;
- Déterminer les leviers pour améliorer, pérenniser et essaimer les actions de l'accord-cadre.

2.3 Des questions évaluatives et des critères de réussite co-construits

Au-delà des grands objectifs présentés dans la partie précédente, des questions évaluatives précises ont été construites progressivement, sur la base d'une première définition qui a pu être enrichie à l'aune des entretiens de cadrage, puis à partir des échanges entre les membres du comité de pilotage et l'équipe d'évaluation, notamment dans le cadre d'un atelier de travail.

De manière assez classique, ces questions évaluatives ont été organisées autour de cinq registres complémentaires :

- Pilotage opérationnel de l'EDEC
- Pertinence des actions au regard des enjeux et des objectifs fixés
- Articulation et cohérence des actions
- Efficacité et atteinte des objectifs
- Identification et pérennisation des leviers de réussite

Chaque question évaluative a été détaillée sous forme de critères de réussite (mécanisme par lequel l'évaluateur apporte une réponse aux questions), lesquels ont permis de construire les différents outils de collecte mobilisés.

L'ensemble de ces éléments est rassemblé au sein de deux tableaux qui constituent le **protocole d'évaluation de l'EDEC des industries de la Chimie**. Il s'agit du document « *fil rouge* » de l'évaluation. Le protocole d'évaluation est le moyen le plus fonctionnel de structurer les échanges et les questions au sein d'un même document et de garantir « l'utilité » de l'évaluation.

Le détail de ce protocole d'évaluation figure dans les pages suivantes.

Registre	Questions évaluatives	Exemples de critères (on peut dire que c'est réussi si...)
Pilotage opérationnel de l'EDEC	Dans quelle mesure le pilotage de l'EDEC des industries de la Chimie par l'OPCO 2i et le comité de pilotage a-t-il permis un déploiement efficace des différentes actions et une mobilisation optimale des partenaires ?	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les partenaires sont impliqués de manière active au sein de l'EDEC. • Le pilotage, l'animation et l'organisation de l'EDEC permettent de déployer de manière optimale les actions. • Le pilotage de l'EDEC permet un gain de temps et de coût dans la mise en place des actions.
Pertinence des actions au regard des enjeux et des objectifs fixés	Les objectifs formulés dans l'EDEC sont-ils adaptés aux enjeux et aux besoins du secteur ?	<ul style="list-style-type: none"> • L'ambition de l'accord-cadre a été bien dosée et permet d'apporter des réponses adaptées aux enjeux du secteur sur le numérique. • Les entreprises estiment que les actions mises en place répondent à leurs besoins. • Les objectifs ont été ajustés au regard du contexte et de l'évolution des besoins exprimés.
Articulation et cohérence des actions	Les actions mises en place dans le cadre de l'EDEC sont-elles complémentaires et suffisamment articulées pour répondre aux besoins des TPE/PME des industries de la Chimie ?	<ul style="list-style-type: none"> • Les actions engagées apportent des réponses complémentaires aux différents besoins des entreprises. • Les acteurs mobilisés dans la mise en œuvre des actions connaissent et prennent en compte les autres actions de l'EDEC.
Efficacité et atteinte des objectifs	Dans quelle mesure les actions prévues dans le cadre de l'accord ont-elles été mises en œuvre ?	<ul style="list-style-type: none"> • Les actions prévues dans l'accord ont été mises en place.
	Les actions mises en place dans le cadre de l'EDEC répondent-elles aux objectifs fixés ?	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs fixés lors de la signature de l'EDEC ont été atteints. • Les actions engagées ont également permis de répondre aux nouveaux objectifs apparus au cours de l'EDEC.
	En quoi les actions engagées et les outils (accélérateur, autodiagnostic de maturité, AFEST, CQP/CQPI, PIX, parcours e-learning) sont innovants et utiles pour les entreprises ?	<ul style="list-style-type: none"> • Les outils proposés aux entreprises sont jugés innovants. • Les outils sont adaptés aux besoins et aux particularités des entreprises du secteur de la Chimie. • Les entreprises sont satisfaites des actions / outils développés.
	Les bénéficiaires des actions sont-ils satisfaits ?	<ul style="list-style-type: none"> • Les entreprises perçoivent des effets positifs des actions mises en place dans le cadre de l'EDEC (meilleure intégration des entrants, amélioration des compétences). • Les bénéficiaires affirment que les actions ont répondu à leurs attentes (meilleure intégration des entrants, amélioration des compétences...).
Identification et pérennisation des leviers de réussite	De quelle manière pérenniser, capitaliser et démultiplier les réalisations de l'EDEC des industries de la Chimie ?	<ul style="list-style-type: none"> • Les actions réalisées dans le cadre de l'EDEC peuvent être prolongées et améliorées. • Les bonnes pratiques issues de l'EDEC sont valorisées et essaimées.
	Quels sont les leviers qui permettent d'inciter les entreprises à mobiliser les actions mises en place dans le cadre de l'EDEC ?	<ul style="list-style-type: none"> • Les freins et les difficultés qui empêchent la mise en place des actions par les entreprises sont identifiés. • Les leviers de mobilisation des entreprises aux actions sont identifiés.

Registre	Questions évaluatives	Outils de collecte
Pilotage opérationnel de l'EDEC	Dans quelle mesure le pilotage de l'EDEC des industries de la Chimie par l'OPCO 2i et le comité de pilotage a-t-il permis un déploiement efficient des différentes actions et une mobilisation optimale des partenaires ?	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens de cadrage • Analyse documentaire • Entretiens des prestataires des actions • Bilan d'exécution global de l'EDEC
Pertinence des actions au regard des enjeux et des objectifs fixés	Les objectifs formulés dans l'EDEC sont-ils adaptés aux enjeux et aux besoins du secteur ?	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Entretiens de cadrage • Entretiens des prestataires des actions • Entretiens d'entreprises / de salariés
Articulation et cohérence des actions	Les actions mises en place dans le cadre de l'EDEC sont-elles complémentaires et suffisamment articulées pour répondre aux besoins des TPE/PME des industries de la Chimie ?	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Entretiens de cadrage • Entretiens d'un panel de structures bénéficiaires • Études de cas
Efficacité et atteinte des objectifs	Dans quelle mesure les actions prévues dans le cadre de l'accord ont-elles été mises en œuvre ?	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Entretiens de cadrage • Entretiens de prestataires
	Les actions mises en place dans le cadre de l'EDEC répondent-elles aux objectifs fixés ?	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens de cadrage • Entretiens d'un panel de structures bénéficiaires • Entretiens de salariés • Études de cas
	En quoi les actions engagées et les outils (accélérateur, autodiagnostic de maturité, AFEST, CQP/CQPI, PIX, parcours e-learning) sont innovants et utiles pour les entreprises ?	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens de prestataires • Entretiens d'un panel de structures bénéficiaires • Entretiens de salariés • Études de cas
	Les bénéficiaires des actions sont-ils satisfaits ?	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens d'un panel de structures bénéficiaires • Entretiens de salariés
Identification et pérennisation des leviers de réussite	De quelle manière pérenniser, capitaliser et démultiplier les réalisations de l'EDEC des industries de la Chimie ?	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens de prestataires • Entretiens d'un panel de structures bénéficiaires • Atelier de recommandations
	Quels sont les leviers qui permettent d'inciter les entreprises à mobiliser les actions mises en place dans le cadre de l'EDEC ?	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens de prestataires • Entretiens d'un panel de structures bénéficiaires • Entretiens de salariés • Ateliers recommandations

2.4 La méthodologie évaluative et les travaux réalisés

L'évaluation s'est appuyée sur la collecte d'informations réalisée à travers plusieurs outils mais surtout sur un grand nombre d'échanges avec les parties prenantes de l'EDEC (signataires, prestataires, etc.) et les bénéficiaires (entreprises et salariés). Les éléments clés de la méthodologie déployée sont présentés ci-dessous.

Figure 4 : Les travaux réalisés



Analyse bibliographique et documentaire, bilan physico-financier

- Bilan physico-financier des réalisations
- Analyse documentaire sur plus de 70 documents transmis sur les différentes actions (bilans, rapports, livrables, documents de travail, etc.)
- Analyse quantitative croisée avec les données produites dans le cadre de l'évaluation



Entretiens auprès des membres du COPIIL

6 entretiens réalisés avec la quasi-totalité des membres du COPIIL :

- Représentants de la CFE-CGC
- Représentant de la FIPEC
- Représentante de la FEBEA
- Représentante de France Chimie
- Représentant d'OPCO 2i
- Représentant de la DGEFP
- Pas d'entretien avec les représentants de la CFDT



Ateliers de co-construction

- Atelier de co-construction des questions évaluatives
- Atelier de co-construction des recommandations



Entretiens de collecte auprès des parties prenantes

- Échanges avec 12 acteurs de l'EDEC :
9 prestataires d'actions déployées dans le cadre de l'EDEC

→ KYU → PROMEO
→ OPEO → PIX
→ Bpifrance → Very Up
→ Thalamus → MEDIA-T
→ CG Conseil

- 3 France Chimie Régionales (Grand Est, AURA et Ouest Atlantique) qui ont accompagné le déploiement de certaines actions (Web TV, PIX, diagnostic numérique)



Entretiens de collecte auprès des bénéficiaires

16 personnes entendues dont 3 salariés :

- Les effets de 7 actions différentes analysées (Accélérateur BPI, Web TV, Vidéo sur le numérique, Parcours nouveaux entrants, PIX, MEDIA-T, AFEST)
- Au total 14 entretiens réalisés
- 3 études de cas réalisées, chacune centrée sur une action spécifique (Accélérateur BPI, parcours nouveaux entrants et AFEST)

Trois études de cas ont également été engagées afin de faire un zoom sur des actions particulièrement importantes :

- L'action 1.2 : L'accélérateur de la Chimie BPI
- L'action 2.1 : La création d'un outillage AFEST (Actions de Formation En Situation de Travail)

adapté au CQP opératrice de fabrication des industries de la Chimie

- L'action 3.1 : La construction et le déploiement du parcours e-learning nouveaux entrants

3. Bilan physico-financier de l'EDEC des industries de la Chimie

Le bilan physico-financier présenté ci-dessous, a été réalisé avec les données arrêtées au 30 juin 2022 :

- Le montant prévisionnel (hors pilotage) était de 2 514 000 €.
- Le montant conventionné est de **2 282 705 €** dont **666 563 € de la part de l'État** (comprenant les frais de gestion).
- Le taux de réalisation est ainsi de **91 %**.

Le nombre de bénéficiaires arrêté à la date du 25 octobre 2022 est de 513 entreprises et de 2 553 salariés. Le détail par action est précisé dans le tableau ci-dessous :

Action	Réalisations	Montant prévisionnel	Montant conventionné	Taux de réalisation
Axe 1 Axe 1 : L'appropriation des enjeux liés aux transitions écologique, énergétique et numérique		1 805 000 €	1 796 905 €	99 %
Action 1.1 Accompagner les PME/TPE, construire des outils et une démarche adaptée aux besoins des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Création de l'autodiagnostic numérique : 115 entreprises l'ont utilisé • Accompagnement au diagnostic numérique de 27 entreprises 	345 000 €	444 250 €	129 %
Action 1.2 Accompagner les entreprises en croissance dans le cadre du dispositif « accélérateur PME » de Bpifrance (action expérimentale).	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement de 32 entreprises sur une durée de 18 mois 	1 320 000 €	1 204 500 €	91 %
Action 1.3 Créer des outils de communication pour sensibiliser les salariés et les dirigeants sur les enjeux et les impacts des transitions numérique, écologique et énergétique dans les entreprises de la branche professionnelle.	<ul style="list-style-type: none"> • 3 Webs TV qui ont réuni chacune 50 participants • 4 vidéos témoignage d'entreprises bénéficiaires 	140 000 €	148 155 €	106 %
Action 1.4 Communiquer auprès des entreprises de la branche professionnelle, prioritairement les TPE/PME pour promouvoir les outils réalisés dans le cadre du présent accord.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 journée de clôture en préparation 			

Action	Réalisations	Montant prévisionnel	Montant conventionné	Taux de réalisation
AXE 2 Amplifier le déploiement des CQP/CQPI des industries de la Chimie dans les entreprises de la branche professionnelle, notamment les PME/TPE et adapter les référentiels des CQP/CQPI existants		157 000 €	41 850 €	27 %
Action 2.1 Créer les outils pédagogiques, adaptés au CQP opérateur. trice de fabrication des industries de la Chimie, pour les situations de travail apprenantes en entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Travail d'investigation sur l'AFEST • Construction de l'outillage AFEST adapté aux CQP • Avis positif donné par deux entreprises 	100 000 €	17 550 €	18 %
Action 2.2 Intégrer les compétences nouvelles identifiées dans l'étude sur le numérique réalisée par l'Observatoire dans les CQP/CQPI des industries de la Chimie	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation de l'intégration des compétences numériques pour l'ensemble des 12 CQP 	57 000 €	24 300 €	43 %
AXE 3 Développer les bonnes pratiques des usages du numérique en entreprise		112 000 €	275 022 €	246 %
Action 3.1 Identifier les compétences numériques minimales nécessaires dans un environnement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Construction et déploiement du parcours e-learning nouveaux entrants : 353 bénéficiaires dans 137 entreprises. • Construction du parcours transmission de compétences • Mise en œuvre d'une démarche PIX sur mesure pour l'ensemble des industries de la Chimie : 2 200 salariés bénéficiaires dans 48 entreprises 	112 000 €	275 022 €	246 %

Action	Réalisations	Montant prévisionnel	Montant conventionné	Taux de réalisation
AXE 4 Développer des méthodes alternatives d'apprentissage pour faciliter l'accès à la formation tout au long de la vie		440 000 €	124 978 €	22 %
Action 4.1 Accompagner les salariés s'engageant dans un parcours certifiant par la formation ou la VAE	<ul style="list-style-type: none"> • Actions non mises en œuvre 	112 000 €	0 €	0 €
Action 4.2 Définir les modalités de réalisation d'actions de formation reposant sur des situations de travail apprenantes		140 000 €	0 €	0 €
Action 4.3 Réaliser un état des lieux de l'utilisation du digital dans les formations cœur de métier de la branche professionnelle pour en développer l'utilisation dans les entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Construction de la Formation en ligne « Digitaliser ses formations » à destination des dirigeants, managers et RH • Rédaction d'un Livre blanc qui complète la formation • Vidéo teaser de la formation 	100 000 €	64 043 €	64 %
Action 4.4 Proposer une offre de formation digitale pour les tuteurs, les maîtres d'apprentissages et les formateurs internes.	<ul style="list-style-type: none"> • Travail d'état des lieux et accompagnement de quatre entreprises sur leurs pratiques de transmission de compétences 	100 000 €	60 935 €	61 %
Évaluation		30 000 €	43 950 €	146 %

4. Les conclusions transversales de l'évaluation

Les éléments présentés ici sont issus des analyses croisées et partagées, réalisées dans le cadre de l'évaluation, et s'appuient sur l'ensemble des matériaux collectés. Certains points peuvent avoir été plus particulièrement perceptibles dans les retours de certains profils de contributeurs. Le cas échéant, cela est précisé par l'utilisation de termes tels que « la majorité des profils X indiquent que... » ou « une part minoritaire d'interlocuteurs fait remonter que... ».

4.1. Le pilotage opérationnel de l'EDEC des industries de la Chimie

Les conclusions présentées ci-dessous répondent à la question évaluative relative au pilotage opérationnel de l'EDEC : *Dans quelle mesure le pilotage de l'EDEC des industries de la Chimie par OPCO 2i et le comité de pilotage a-t-il permis un déploiement efficace des différentes actions et une mobilisation optimale des partenaires ?*

4.1.1 Un pilotage facilitant et fluide de l'EDEC malgré un contexte très particulier

Le pilotage est considéré par l'ensemble des membres du COPIL et des prestataires comme constructif et intelligent. Il a néanmoins mis un peu de temps à se structurer dans la phase de démarrage.

En particulier le changement de pilote et une absence momentanée dans l'équipe d'animation sont intervenus au cours du déploiement. Ajoutés aux effets de la loi « Avenir professionnel » (en particulier la transformation des OPCA en OPCO), cela a pu entraîner de la latence et un léger creux de dynamique en matière de pilotage. La crise sanitaire COVID-19 est bien évidemment venue perturber l'animation de l'EDEC, avec une mise en pause liée au confinement. Cependant, cette interruption n'a pas eu d'effet délétère, au contraire, plusieurs partenaires s'accordent à dire qu'elle a été bénéfique pour repartir avec une dynamique décuplée.

La forte mobilisation de l'ensemble des signataires et d'OPCO 2i a été un levier puissant pour inciter les entreprises à bénéficier des actions de l'EDEC. La majorité des prestataires a considéré le pilotage comme facilitant et les échanges avec les membres du comité de pilotage comme étant fluides et réguliers. *« Il y a eu une énorme communication notamment de l'OPCO pour trouver les entreprises. Cette extraordinaire mobilisation a permis de trouver les 30 entreprises de l'accélérateur très rapidement. Les partenaires se sont vraiment beaucoup mobilisés, sur ce point, c'est l'accélérateur le moins stressant que j'ai fait. »* (Prestataire d'une action). Le seul bémol identifié porte sur un nombre important de temps de co-construction des actions qui n'avaient pas été suffisamment précisés en amont du conventionnement avec les prestataires. De ce fait, ils ont dû s'adapter tout en faisant avec un budget identique.

4.1.2 Un travail en commun riche entre les partenaires

Les organisations syndicales de salariés signataires se sont fortement impliquées **dans le pilotage de l'EDEC** des industries de la Chimie, en comparaison à d'autres EDEC, où elles ne sont pas signataires ou sont moins investies. Cette implication a permis d'avoir un tour de table complet.

Au-delà de la composition, c'est aussi l'état d'esprit et la qualité des échanges qui sont soulignés par les partenaires, avec une véritable écoute et une prise en compte des différentes positions, des arguments des uns et des autres.

Au-delà du pilotage, la mobilisation de la totalité des signataires dans la **construction du parcours nouveaux entrants** via leur participation aux comités techniques a été fortement appréciée. Une participation plus active a été ressentie et l'avis de toute les parties a bien été pris en compte.

4.2 La pertinence des actions au regard des enjeux et des objectifs fixés

Les conclusions présentées ci-dessous répondent à la question évaluative relative à la pertinence des actions au regard des enjeux et des objectifs fixés de l'EDEC des industries de la Chimie :
Les objectifs formulés dans l'EDEC sont-ils adaptés aux enjeux et besoins du secteur ?

4.2.1 Un EDEC à l'ambition mesurée, qui répond aux besoins des entreprises

L'EDEC s'est centré essentiellement sur la transition numérique suite à l'étude Roland Berger de 2017 (Les impacts de la transformation numérique dans les industries de la Chimie) et afin d'apporter une meilleure réponse aux besoins des entreprises, en ayant une ambition plus mesurée. Cet objectif ciblé a permis de disposer d'un budget bien dimensionné et l'accord a su évoluer au cours d'une période longue (5 ans), pour faire face aux difficultés rencontrées (en particulier la crise sanitaire).

Les actions mises en place tout au long de l'accord étaient adaptées aux enjeux conjoncturels du secteur et des structures. Les entreprises bénéficiaires indiquent que les accompagnements répondaient effectivement à des besoins déjà identifiés. Plusieurs d'entre elles avaient ainsi commencé à mener des réflexions pour traiter ces besoins en interne et les actions ont donc constitué de véritables opportunités pour prolonger efficacement ces démarches.

« L'action répond vraiment au besoin de recrutement du secteur de la Chimie » (prestataire d'une action).

Focus sur différentes actions :

Parcours PIX :

Deux des trois entreprises interrogées avaient des besoins en développement des compétences numériques et digitales, et souhaitaient les améliorer. Les différents modules, notamment Télétravail et Bureautique, sont jugés pertinents pour répondre à leurs besoins, combler les lacunes et s'adapter au contexte de crise : *« Dans le secteur de la Chimie, il y a vraiment un besoin sur le terrain, de transformation digitale »* (Entreprise). La troisième entreprise souhaite utiliser le programme comme une initiation aux compétences informatiques et identifier le niveau de maîtrise des outils par ses salariés. Ainsi, elle a pour ambition de poursuivre l'action en développant en interne des formations de perfectionnement adaptées.

Parcours nouveaux entrants :

L'accompagnement des nouveaux entrants était un enjeu important pour les entreprises interrogées, elles avaient d'ailleurs déjà commencé à travailler sur cette question avant de bénéficier du programme.
« On a environ 140 nouveaux entrants par an, c'est un sujet sur lequel on avait commencé à travailler » (RH d'une entreprise bénéficiaire).

Le parcours est jugé très complet, une entreprise bénéficiaire a exprimé sa totale satisfaction et a trouvé le parcours parfaitement adapté à ses besoins : *« C'est un très beau projet parfaitement réalisé qui va nous être d'une grande aide »*, elle n'a toutefois réalisé que les premiers modules.

Accélérateur de la Chimie BPI France :

L'accélérateur était bien adapté aux enjeux des entreprises interrogées. Plusieurs d'entre elles avaient des besoins liés à leur croissance et à leur gouvernance. L'accélérateur répondait bien à cet enjeu majeur car il cherchait à établir un *« repositionnement pour aller vers la croissance »* (dirigeant d'une entreprise bénéficiaire).

État des lieux et accompagnement sur les pratiques de transmission des compétences :

La formation et la transmission des compétences étaient des enjeux importants pour l'entreprise interrogée (1 des 4 entreprises bénéficiaire de l'action a été interrogée), notamment pour intégrer les nouveaux arrivants (opérateur.rice.s et technicien.ne.s). L'accompagnement du prestataire était donc bien adapté à ses besoins. Auparavant, la transmission des compétences était assurée par un système de compagnonnage dans l'entreprise, qui n'était pas optimal et avait plusieurs limites (peu de visibilité sur la maturité des salariés formés, pertes au niveau des notions transmises, beaucoup de supports nécessaires).



4.3 L'articulation et la cohérence des actions

Les conclusions présentées ci-dessous répondent à la question évaluative relative à l'articulation et la cohérence des actions de l'EDEC des industries de la Chimie : *Les actions mises en place dans le cadre de l'EDEC sont-elles complémentaires et suffisamment articulées pour répondre aux besoins des TPE/PME des industries de la Chimie ?*

4.3.1. Des logiques d'intervention qui se complètent et s'articulent bien entre elles

Du point de vue des entreprises les actions qu'elles connaissent s'articulent bien entre elles et apparaissent complémentaires. Notons cependant qu'elles n'avaient pas une connaissance complète des actions de l'EDEC. Ainsi, l'ensemble des besoins du secteur et des entreprises en termes de transition numérique sont couverts, aucun bénéficiaire n'a identifié de manquement.

Un partenaire indique que les actions Accélérateur de la Chimie et l'accompagnement au diagnostic numérique s'articulent particulièrement bien. Il précise que certaines entreprises ont bénéficié des deux actions et que cela leur a permis de voir les bases puis d'aller plus loin dans leur appropriation du numérique.

L'accord a été construit afin que les actions se complètent et qu'il y ait une cohérence dans l'accompagnement des industries de la Chimie dans leur transition numérique. *« Il n'y a pas eu de faute de l'EDEC, ça a bien marché »* explique un membre du COPIL, les dispositifs sont complémentaires. *« Tout a été fait de manière constructive et intelligente et bien piloté par l'OPCO »* (membre du COPIL).

Les actions mises en place reposent sur plusieurs logiques d'appui aux entreprises :

Accélérateur Chimie BPI France :

Une logique d'accompagnement systémique
L'accélérateur a permis à 32 PME du secteur de la Chimie de se développer sur diverses thématiques (recrutement, attractivité, croissance externe, stratégie, Industrie du futur, enjeux RSE et transition énergétique).

Autodiagnostic numérique :

Une logique d'impulsion, de déclenchement
Accessible à l'ensemble des entreprises du secteur sur le site

www.francechimie.fr/le-numerique-et-vous.

Il permet aux entreprises d'identifier leurs enjeux et de prendre conscience de l'importance d'engager leur transition numérique.

Accompagnement au diagnostic numérique :

Une logique d'aide à la décision et de démarrage
Les entreprises bénéficiaires ont pu avoir un

diagnostic précis sur leurs besoins, puis un accompagnement sur leurs enjeux cruciaux ou prioritaires et la construction de leur programme d'action.

Web TV :

Une logique de sensibilisation et de diffusion
La communication a permis une forte mobilisation des actions par les structures ciblées et a donné envie à d'autres entreprises d'enclencher ou de poursuivre leur transition numérique.

Parcours nouveaux entrants :

Une logique de montée en compétence des salariés en facilitant leur intégration
Le parcours « nouveaux entrants » est un module en e-learning à destination de tout nouvel entrant dans la branche professionnelle de la Chimie pour qu'il puisse revoir les bases de la chimie (histoire et exercices) et découvrir l'environnement professionnel.

Parcours transmission de compétences :

Une logique de montée en compétence des salariés
Le parcours transmission de compétences est un module e-learning qui vise les fonctions supports (notamment RH) afin que les collaborateurs puissent transmettre leurs compétences.

Formation en ligne « Digitaliser ses formations » :

Une logique de montée en compétence des salariés par l'hybridation de la formation
L'objectif de cette action est d'élargir le scope de la formation dans le secteur de la Chimie en faisant acquérir ou en consolidant les connaissances de base de l'hybridation de la formation (mixte présentiel et distanciel) aux entreprises.

4.3.2 Une difficulté à analyser la réelle complémentarité des actions entre elles

La plupart des entreprises impliquées ou bénéficiaires ont été ciblées. Il n'y a pas eu de communication auprès de l'ensemble des entreprises sur les actions de l'EDEC : lors du lancement, l'information a été transmise via des animations et des mobilisations ciblées par action.

Il ressort des entretiens, qu'au-delà des actions dont elles ont chacune bénéficié, les entreprises connaissent peu les autres interventions possibles. On peut en conclure qu'elles n'ont eu qu'une vision partielle du contenu de l'EDEC. De ce fait, les entreprises apprécient l'articulation des actions qu'elles connaissent sans avoir une vision complète du panel des dispositifs qui ont été déployés dans le cadre de l'EDEC.

Pour autant, comme indiqué précédemment, les entreprises sont satisfaites de la complémentarité des actions qu'elles connaissent.

4.4 L'efficacité et l'atteinte des objectifs

Les conclusions présentées ci-dessous répondent aux questions évaluatives relatives à l'efficacité et l'atteinte des objectifs de l'EDEC des industries de la Chimie :

- Dans quelle mesure les actions prévues dans le cadre de l'accord ont-elles été mises en œuvre ?
- Les actions mises en place dans le cadre de l'EDEC répondent-elles aux objectifs fixés ?
- En quoi les actions et les outils ont-ils permis aux entreprises de s'approprier les enjeux du numérique et d'engager des actions dans ce sens ?
- En quoi les actions engagées et les outils (accélérateur, autodiagnostic de maturité, AFEST, CQP/CQPI, PIX, parcours e-learning) sont-ils innovants et utiles pour les entreprises ?
- Les bénéficiaires des actions sont-ils satisfaits ?

4.4.1 Une bonne mise en œuvre des actions dans un contexte perturbé par la crise sanitaire

Si le déploiement des actions a été globalement très satisfaisant, comme le montre le bilan physico-financier, la crise sanitaire intervenue a perturbé le déploiement de quelques actions qui sont précisées ci-après.

Accompagnement au diagnostic numérique

La seconde vague d'accompagnement au diagnostic numérique n'a pas pu aboutir. Plusieurs entreprises n'ont pas pu aller au bout de leur accompagnement compte tenu du confinement et une relance post-déconfinement n'apparaissait plus pertinente. Cependant, ce sont quand même 27 entreprises qui ont bénéficié de cet accompagnement.

Web TV

Les Web TV prévues en 2020 et 2021 ont été annulées et ont été remplacées par des vidéos et un événement de clôture. Les acteurs interrogés s'accordent à dire que les Web TV étaient un outil et un vecteur particulièrement pertinent d'information et de diffusion.

Parcours PIX

Le projet a débuté juste avant le 2^e confinement, il était donc compliqué de trouver des entreprises disponibles et intéressées. Des difficultés pour trouver des entreprises lors de l'expérimentation ont été rencontrées : seulement 2 entreprises se sont mobilisées alors que l'objectif était d'au moins 4 entreprises.

L'action a ensuite été déployée sans aucune difficulté, 2 200 salariés dans 48 entreprises différentes se sont inscrits pour suivre le parcours.

AFEST

Deux entreprises avaient prévu de mettre en œuvre la démarche AFEST, mais les deux confinements successifs sont venus bloquer ce déploiement. Ces entreprises n'ont finalement que donné un avis sur l'outil construit.

Il est nécessaire de s'interroger sur les véritables causes de cette non mobilisation. Cela s'explique en partie par la tension qui pesait sur les industries de la Chimie durant cette crise, mais également par la complexité du dispositif qui a pu réfréner les TPE/PME.

État des lieux et accompagnement sur les pratiques de transmission des compétences

Seulement quatre entreprises ont bénéficié de l'accompagnement sur les pratiques de transmission des compétences.

4.4.2 Des actions qui ont efficacement accompagné les industries de la Chimie dans leur transition numérique

Les actions ont bien répondu aux objectifs, aux attentes et aux besoins des bénéficiaires, qu'il s'agisse des entreprises (dirigeants et RH) ou des salariés. Elles ont permis aux entreprises de s'approprier les enjeux liés au numérique, de développer des bonnes pratiques et des méthodes alternatives d'apprentissage, et de faciliter le développement de l'entreprise en tant que telle (accélérateur). « *Le résultat est au-delà des attentes* » (entreprise bénéficiaire).

Plusieurs actions engagées dans le cadre de l'EDEC ont pour objectif de développer les compétences numériques des entreprises et de leurs salariés. Ces démarches sont pertinentes car les enjeux liés au numérique et à l'informatique sont très importants pour les entreprises. Au sein des entreprises, les actions ont permis aux bénéficiaires d'acquérir des notions et des compétences numériques adaptées à leurs besoins.

Accélérateur Chimie BPI France

L'accélérateur a permis aux entreprises de bénéficier de volets de formation à la transformation digitale. Une entreprise a notamment exprimé sa satisfaction car ils « *avaient des besoins à ce niveau-là. Cela nous arrangeait d'optimiser les échanges numériques* ».

Des enjeux essentiels ont été traités, notamment les questions de stratégie et de ressources humaines. Des réalisations concrètes et utiles ont pu être mises en place, telles que la création d'un comité de direction dans plusieurs entreprises par exemple, ou encore un nouveau système de remontée d'information. « *Le terme Accélérer est réel. Cela nous a donné confiance, pour investir, pour développer l'entreprise* » (Dirigeant d'une entreprise bénéficiaire).

Parcours PIX

Les différents modules proposés ont permis aux bénéficiaires d'acquiescer des compétences précises sur lesquelles ils avaient des lacunes (Outlook, Excel, Cybersécurité...). *« Je mets sans hésiter 5/5 en note de satisfaction, avec notamment le module Excel très intéressant, même si ce n'est pas le seul »*. Un salarié interrogé confirme que la formation PIX lui a été très utile, notamment les modules sur Excel, grâce à des *« questions hyper pointues »* et *« une dimension expertise forte »*. Selon lui, le contenu est pertinent et complet : *« Tout ce que l'on fait, peut être mobilisé en conditions de travail ou en privé, ça couvre l'ensemble des compétences »*.

Une des trois entreprises interrogées a envisagé l'action comme une initiation à l'informatique servant à évaluer les compétences et le niveau de maîtrise des salariés. L'entreprise prévoit par la suite de développer des formations internes adaptées aux besoins qui auront été observés.

Parmi les autres actions, qui avaient pour objectif de permettre aux entreprises de s'appropriier les enjeux du numérique et d'engager des actions dans ce sens, l'autodiagnostic numérique ainsi que l'accompagnement au diagnostic numérique ont été conçus pour donner une réelle impulsion aux structures bénéficiaires. L'évaluation n'a pas permis d'avoir des retours directs des bénéficiaires sur ces actions, cependant, un partenaire a indiqué qu'il avait eu des commentaires très positifs sur l'accompagnement au diagnostic numérique de la part de structures ayant participé.

4.4.3 Une offre de formation en distanciel à destination des industries de la Chimie innovantes

Le terme « innovant » peut avoir différents sens selon les personnes interrogées. L'action d'innover définit l'introduction de quelque chose de nouveau dans un domaine. Dans cette perspective, les actions engagées dans le cadre de l'accord-cadre sont bien innovantes. Il n'y avait, en effet, pas de dispositif mis en œuvre dans le secteur de la Chimie comparable à ce qui a été proposé via l'EDEC des industries de la Chimie. *« Les outils sont très modernes. À ma connaissance, il n'y avait aucun outil avec cette ambition avant l'EDEC dans le secteur de la Chimie. »* (Partenaire).

La construction de modules e-learning (parcours nouveaux entrants, parcours transmission de compétences, parcours digitaliser ses formations) montrent que le secteur de la Chimie s'insère réellement dans une démarche digitale de montée en compétences des salariés, des RH et plus largement des entreprises.

L'accord-cadre a cherché à impulser une dynamique d'appropriation des outils de formation à distance (FOAD) et des formations hybrides (formation mixte présentiel/distanciel) dans le secteur des industries de la Chimie. *« Il y a une vraie montée en puissance, les outils de l'EDEC avaient pour objectifs d'être pragmatiques et opérationnels, de coller à la réalité, aux besoins des entreprises. Grâce à cette démocratisation d'outils qui pouvaient paraître confidentielle, les outils de l'EDEC ont permis aux entreprises de se lancer dans les actions. »* (Partenaire).

Les différents dispositifs ont porté sur des thématiques jusqu'alors pas ou peu traitées : le développement des compétences numériques en tant que tel bien évidemment, mais aussi l'accompagnement à la transmission de compétences, à l'accueil des nouveaux arrivants... L'implication de la branche professionnelle sur ces sujets-là est très appréciée par les bénéficiaires. Les actions ont ainsi une forte plus-value pour les entreprises et les salariés. *« C'est innovant, ça apporte quelque chose de plus pour le secteur, qui n'était pas proposé »* (Entreprise bénéficiaire du parcours nouveaux entrants).

L'accélérateur BPI a également été novateur, puisqu'il a été le premier de ce type à être déployé dans la branche professionnelle des industries de la Chimie. Deux autres accélérateurs ciblés sur des thématiques plus spécifiques ont ensuite été mis en place.

4.4.4 Une très grande satisfaction de la part des bénéficiaires

Les bénéficiaires des différentes actions sont majoritairement très satisfaits. Les dispositifs ont une forte utilité et répondent bien aux besoins des entreprises et des salariés. *« On est très satisfaits, on savait que notre méthode de transmission des compétences avait besoin de progresser, et aujourd'hui on a les bonnes personnes et les bons relais »*.

On constate également que les actions aboutissent à impact positif pour les bénéficiaires : montée en compétences sur des notions mal maîtrisées, mise en place de nouveaux process efficaces, développement et croissance de l'entreprise.

4.4.5 Quelques nuances et bémols sur certaines actions

Il convient de noter quelques bémols sur la mise en œuvre des actions ou l'atteinte des objectifs, mais qui ne viennent pas affaiblir l'appréciation positive.

Les actions e-learning

Les parcours e-learning (PIX, parcours nouveaux entrant) peuvent s'avérer lourds et chronophages d'après certains bénéficiaires, mais cela reste une minorité. Une bénéficiaire du parcours nouveaux entrants indique qu'il prend du temps (environ 3h30 / 4h) mais que cela passe relativement vite car il reste ludique. Deux entreprises interrogées sur le parcours nouveaux entrants, auraient aimé un dispositif plus souple. « *Le parcours est très bien fait, très complet et assez adapté à notre structure, mais c'est assez lourd. Est-ce que ce serait possible de donner accès qu'à certains modules ?* ». Cette souplesse existe en partie mais elles n'en ont pas eu connaissance.

Autodiagnostic numérique

L'autodiagnostic numérique n'a pas eu autant de bénéficiaires qu'espéré par les pilotes (115 entreprises). L'évaluation n'a pas pu éclairer les raisons de ce manque de mobilisation du dispositif car aucun bénéficiaire n'a pu être interrogé (aucune réponse aux sollicitations).

État des lieux et accompagnement sur les pratiques de transmission de compétences

Le kit tuteur digital attendu n'a pas été réalisé par le prestataire à la suite d'un repositionnement des objectifs de l'action et une mauvaise compréhension entre le prestataire et le pilote. Un grand nombre de documents ont été livrés à la suite de cette prestation. Cependant, les pilotes de l'EDEC estiment qu'ils n'étaient pas exploitables car insuffisamment structurés et capitalisés.

Intégration des compétences numérique pour 12 CQP

L'intégration des compétences numériques pour 12 CQP a été préparée par CG Conseil mais la branche professionnelle ne l'a pas encore mise en œuvre en l'absence d'accord de toutes les parties.

4.4.6 Certains secteurs ont été moins représentés dans les actions

Les entreprises du secteur peintures, enduits et vernis et celles du secteur de la cosmétique ont été moins mobilisées dans les actions, que celles relevant de France Chimie.

Cela s'explique par la force du réseau France Chimie en région et par une connaissance partielle des prestataires sur les spécificités du secteur. La dynamique a ensuite évolué vers une meilleure représentation des entreprises de la branche professionnelle sur la fin de cet accord.

Les conclusions présentées ci-dessous répondent aux questions évaluatives relatives à l'identification et la pérennisation des leviers de réussite de l'EDEC des industries de la Chimie :

- *De quelle manière pérenniser, capitaliser et démultiplier les réalisations de l'EDEC des industries de la Chimie ?*
- *Quels sont les leviers qui permettent d'inciter les entreprises à mobiliser les actions mises en place dans le cadre de l'EDEC ?*

5. Identification et pérennisation des leviers de réussite

Les conclusions présentées ci-dessous répondent aux questions évaluatives relatives à l'identification et la pérennisation des leviers de réussite de l'EDEC des industries de la Chimie :

- De quelle manière pérenniser, capitaliser et démultiplier les réalisations de l'EDEC des industries de la Chimie ?
- Quels sont les leviers qui permettent d'inciter les entreprises à mobiliser les actions mises en place dans le cadre de l'EDEC ?

5.1 Des moyens de pérennisation connus qui permettent d'envisager avec confiance l'avenir des actions

La manière de pérenniser les réalisations de l'EDEC a déjà été réfléchi par les membres du COPIL. Plusieurs relais d'ores et déjà été identifiés pour inciter les entreprises à mobiliser les dispositifs, outils et méthodes mis en place dans le cadre de l'EDEC, certains sont déjà utilisés et vont se poursuivre, d'autres vont être déployés :

- Les outils et les canaux de communication des membres du COPIL (en place)
- Les sites des fédérations associées :
www.francechimie.fr/le-numerique-et-vous
www.febea.fr/
<https://fipec.org>
- Le futur site internet :
www.observatoiredelachimie.fr

Plus précisément, différentes dispositions ou actions ont été définies et sont présentées ici.

Autodiagnostic numérique

L'autodiagnostic est présent sur le site www.francechimie.fr/le-numerique-et-vous, il peut encore être utilisé par les entreprises. Il est nécessaire de continuer à communiquer sur cet outil et de le faire évoluer si besoin.

Accélérateur chimie BPI

Cette action a déjà été pérennisée puisque deux autres accélérateurs ont été mis en place.

Parcours nouveaux entrants

Un questionnaire sera distribué à la totalité des bénéficiaires dès qu'ils auront terminé le parcours afin qu'ils donnent leur avis. Les résultats permettront de faire évoluer le dispositif pour qu'il soit toujours adapté aux besoins des entreprises et de leurs nouveaux entrants.

Le prestataire met à disposition sa plateforme aux entreprises pour qu'elles accèdent aux parcours nouveaux entrants et transmission de compétences. Ce partenariat peut être poursuivi en augmentant les paliers de connexions (pour le moment 1 000 comptes). Il est également possible que la branche professionnelle ait sa propre plateforme pour prolonger l'action.

Parcours PIX

Le secteur de la Chimie dispose de 4 000 crédits jusqu'à juin 2023, l'objectif est de consommer l'intégralité des crédits au bénéfice des TPE/PME. La branche professionnelle a d'ores et déjà négocié des avantages tarifaires pour les entreprises qui souhaiteraient entrer dans la démarche (décote de 20 %).

Les retours d'entretiens avec des salariés, des dirigeants ou des managers permettent d'identifier plusieurs leviers potentiels pour inciter les entreprises et les salariés à mobiliser les actions :

- Présenter le programme PIX comme une démarche intéressante pour l'évolution du parcours professionnel ;
- Promouvoir la possibilité d'obtenir une certification (CléA numérique / PIX) peut inciter les salariés à s'engager dans un parcours PIX. Les entreprises ont inscrit plus de salariés dans des parcours certifiants que ce qui était attendu par les membres du COPIL (50 % qui vont jusqu'à la certification). Ce point ne fait toutefois pas consensus.

Formation en ligne « Digitaliser ses formations »

La pérennisation de cette action est d'ores et déjà assurée. La branche professionnelle dispose de plusieurs moyens pour poursuivre cette action :

- Se munir d'une plateforme LMS (Learning Management System) pour diffuser les livrables aux entreprises *via* son propre média ;
- Continuer à utiliser la plateforme mise à disposition par Very Up.

Et plus globalement

Une réflexion est en cours sur la poursuite d'un accompagnement sur les compétences numériques (PIX / CléA numérique), pour les 32 branches professionnelles de l'OPCO 2i, se basant sur les réalisations et les enseignements de l'EDEC des industries de la Chimie.

5.1.1 Quelques actions nécessitent un approfondissement préalable à une relance

Pour les actions évoquées au chapitre précédent, dont les résultats sont en deçà des objectifs, plusieurs réflexions sont en cours et sont présentées ci-dessous.

Accompagnement diagnostic numérique

Ce projet a été stoppé par la crise sanitaire. Un interlocuteur partenaire a évoqué le fait qu'il fallait attendre que les entreprises mûrissent sur les actions déjà mises en place lors de l'EDEC avant de relancer ce type d'action.

Intégration des compétences numérique pour 12 CQP

Il est préférable que les compétences numériques soient validées et intégrées aux CQP/CQPI avant de réfléchir à une évolution de ces travaux.

AFEST

La démarche n'a pu être testée au sein d'une entreprise, il serait intéressant de la relancer.

5.1.2 Des leviers majeurs pour mobiliser les entreprises ou déclencher la mise en œuvre d'une action

Sur un plan général, les leviers qui permettent d'inciter les entreprises à mobiliser les actions et à s'engager reposent sur deux aspects distincts, qui peuvent être complémentaires :

1. La réponse à un besoin existant, par exemple une entreprise interrogée a entendu parler de l'autodiagnostic mais ne l'a pas mobilisé car elle se sentait plutôt avancée sur cette thématique. A contrario, une entreprise accélérée s'est inscrite pour bénéficier de crédits PIX car c'est un sujet qu'elle trouve particulièrement d'actualité et sur lequel le secteur doit s'engager.

2. L'avantage financier, plusieurs entreprises indiquent que le fait d'avoir une partie ou la totalité de l'action prise en charge les a poussés à s'engager.

6. Études de cas

6.1 L'accélérateur Chimie BPI

6.1.1 Présentation de l'accélérateur Chimie

Les enjeux d'un accélérateur spécifique à la Chimie

Bpifrance définit leur accélérateur comme « *un dispositif qui aide les entrepreneurs à faire prospérer leur entreprise plus vite. Il les accompagne dans les étapes clés du développement de leur activité comme l'internationalisation ou la transformation numérique* ». Avant l'EDEC, il n'existait pas d'accompagnement de ce type-là pour la branche professionnelle de la Chimie. L'accord-cadre avait donc pour ambition de déployer un accélérateur à destination des PME propre à la branche professionnelle.

L'EDEC des industries de la Chimie a investi fortement dans ce volet, en consacrant plus de la moitié du montant prévisionnel (hors pilotage) de l'accord sur cette action. Cela répondait à un besoin important identifié par les entreprises : « *Quasiment au même moment que le lancement de l'accélérateur Chimie, j'étais « courtsisé » par la Région pour son accélérateur. Mais c'était important d'avoir un accélérateur Chimie, car ça permet d'avoir un outil adapté à notre spécificité métier. Pour moi ça a été utile pour relancer et développer l'activité* » (Dirigeant d'une entreprise bénéficiaire).

Un dispositif structuré pour les industries de la Chimie

L'accélérateur Chimie a été mis en œuvre en octobre 2018. Il a accompagné 30 entreprises réparties sur le territoire (PME et quelques ETI), pendant 18 mois. Cette action s'est articulée autour de 3 piliers :

- **Conseil** : 10 jours de diagnostic 360° et 10 jours pour bénéficier d'un module complémentaire au choix (Développement, RH, Performance, Prospective, Innovation).
- **Université** : 6 séminaires de 2 journées chacun, sur des thématiques précises en partenariat avec l'ESCP Business School :
 - Stratégie et nouveaux business models
 - L'usine chimique du futur et l'industrie 4.0
 - Enjeux RSE et transition énergétique pour la filière Chimie

- Attractivité à l'international et croissance externe
- Recrutement et marque employeur
- Gouvernance et enjeux de l'ETI de demain

- **Mise en relation** : Mentorat par un pair bénévole et bénéfice du réseau Bpifrance Excellence comprenant un grand nombre d'entrepreneurs et des acteurs clés pour accroître la visibilité d'une entreprise.

6.1.2 Des résultats très satisfaisants pour les entreprises

Un bilan de fin de parcours a été réalisé par Bpifrance en septembre 2020. Il montre que l'action a eu des effets très positifs sur les entreprises « accélérées ».

Les dirigeants ont pu indiquer la direction prise par leur entreprise suite à l'accompagnement :

- 88 % des entreprises ont travaillé sur leur démarche stratégique
- 71 % des entreprises ont engagé une démarche Industrie du Futur
- 67 % des entreprises ont entrepris un chantier RH
- 67 % des entreprises ont entrepris une démarche RSE
- 52 % des entreprises ont renforcé leur gouvernance
- 47 % des entreprises ont mis en place un plan d'excellence opérationnelle

Les structures bénéficiaires attribuent une note de 4,15/5 aux séminaires.

Au total, 95 % des bénéficiaires sont très satisfaits du programme



POINT PÉDAGOGIQUE

- **Le chiffre d'affaires moyen des entreprises** accompagnées augmente de 6 % entre 2017 et 2018 puis de nouveau de 6 % (en prévision) de 2018 à 2019
- **La part de chiffre d'affaires liée à l'export** passe de 42 % à 45 % entre 2017 et 2018 et de 45 % à 46 % en 2019
- **L'effectif moyen des entreprises accélérées** est de 131 salariés en 2017, puis 133 en 2018 et enfin 141 en 2019.

Les entretiens réalisés dans le cadre de l'évaluation de l'EDEC des industries de la Chimie confirment les retours du bilan de fin parcours. Globalement, les entreprises accélérées interrogées sont **très satisfaites de l'accélérateur Chimie**.

Des conseils pertinents basés sur un diagnostic précis et utile

La partie Conseil est le pilier du programme et le plus apprécié par les bénéficiaires. Cela corrobore le bilan de fin de parcours (97 % de satisfaction). L'intérêt et la pertinence du diagnostic 360° sont reconnus par l'ensemble des acteurs. Ce diagnostic permet de faire ressortir les enjeux, d'identifier les besoins les plus importants, les points sur lesquels l'entreprise doit le plus travailler.

« Le plus intéressant c'était le diagnostic. On a choisi une experte proposée par Bpifrance. Elle a fait un diagnostic très pertinent. »

(Dirigeant d'une entreprise bénéficiaire).

À l'issue de cet audit, les structures choisissent la thématique sur laquelle ils vont s'investir le plus. Sur les 3 entreprises interrogées, les 2 premières ont choisi la stratégie / le développement, et la troisième a retenu l'aspect RH. Cependant, *« passer du constat à l'action n'est pas si simple que ça »*. Les dirigeants expliquent qu'ils auraient apprécié que des suivis réguliers « post accélérateur » soient réalisés afin d'être certain de continuer dans la bonne direction pour mieux assurer le déploiement des actions.

La mise en réseau des entreprises est un facteur facilitant

La mise en réseau entre pairs a également été très profitable aux bénéficiaires. 91 % déclarent un impact positif suite à la participation au programme.

« Discuter avec nos homologues c'est toujours enrichissant ». Les dirigeants témoignent d'une véritable plus-value. Ce pilier permet d'ouvrir les yeux sur ce qu'il se fait ailleurs et ce qui peut être amélioré au sein de leur structure (bonnes pratiques, changement de gouvernance, etc.).

« Seul on va vite mais quand on s'ouvre aux autres on va plus loin » (Dirigeant d'une entreprise bénéficiaire).

Des séminaires longs mais qui apportent beaucoup aux entreprises

Pour la partie Université, les formations ont beaucoup plu (les bilans indiquent 80 % de satisfaction).

Cela a permis aux dirigeants de voir des choses complètement nouvelles, comme par exemple la marque employeur, qui a pu aider les entreprises à se développer.

Selon les thématiques et les formateurs, les dirigeants ont plus ou moins apprécié les enseignements. La partie Industrie du futur était intéressante mais n'a pas paru suffisamment adaptée aux industries de la Chimie, qui ont des contraintes importantes, ce qui rend complexe la mise en place de l'automatisation ou de la transformation digitale. Cette réflexion a toutefois eu comme intérêt de prendre connaissance de ce qui peut être fait et de donner des idées :

« on a investi dans une traçabilité par QR code et une modernisation des postes de travail » (Dirigeant d'une entreprise bénéficiaire).

En toute logique, sur des points où l'entreprise était bien avancée et n'avait pas besoin de cours, ces derniers ont pu paraître comme étant chronophage. Néanmoins, un dirigeant indique : *« ça prend du temps mais il y a un vrai retour sur investissement »*. La durée de 2 jours des séminaires a un effet bénéfique car elle permet d'avoir plus de temps pour discuter entre dirigeants et pour constituer un groupe soudé *« on continue d'interagir avec certains participants du cours, soit de manière informelle soit pour échanger sur les bonnes pratiques »* (Dirigeant d'une entreprise bénéficiaire).

6.1.3 Conclusion

L'accélérateur Chimie a fait entrer les entreprises dans une dynamique de confiance pour investir et se développer. *« Le résultat est au-delà des attentes »* (Dirigeant d'une entreprise bénéficiaire).

Des actions concrètes ont été mises en place : Comité de direction, rituel de remontée d'information, identification de besoins de recrutement, etc. Toutes les entreprises interrogées ont indiqué poursuivre dans la dynamique impulsée par l'accélérateur.

Au niveau de la branche professionnelle, la collaboration avec Bpifrance s'est poursuivie puisque deux autres accélérateurs, plus petits (moins de bénéficiaires) et plus spécialisés ont été déployés.

6.2 Construction d'une démarche d'Action de Formation en Situation de Travail (AFEST) pour les industries de la Chimie

6.2.1 L'arrivée de l'AFEST dans la Chimie

Une démarche précisée en 2018

La loi Avenir du 5 septembre 2018 a donné un cadre légal à l'Action de Formation en Situation de Travail (AFEST) en définissant l'action de formation ainsi : « un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel. Il peut être réalisé en tout ou partie à distance. Il peut également être réalisé en situation de travail ».

La nouvelle législation est venue préciser les quatre critères de mise en œuvre d'une AFEST :

- 1) Analyse de l'activité de travail pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques ;
- 2) Désignation préalable d'un formateur pouvant exercer une fonction tutorale ;
- 3) Mise en place de phases réflexives distinctes des mises en situation de travail ;
- 4) Évaluations spécifiques des acquis de la formation qui jalonnent ou concluent l'action.

Une réponse aux besoins des TPE/PME de la Chimie qui semble cohérente

De par sa nature, l'AFEST peut avoir un fort intérêt pour les entreprises du secteur de la Chimie. Cette démarche semble pertinente pour les petites structures qui ont du mal à faire intervenir des formateurs externes pour que leurs salariés obtiennent un CQP, à cause d'un coût trop élevé. C'est une action qui permet également de formaliser et valoriser ce qui se fait en interne (formation sur le terrain, montée en compétence de manière continue, etc.). « *L'idée était de développer les CQP dans les petites structures qui ne pouvaient pas faire intervenir de formateurs ou participer à des formations ouvertes à plus d'entreprises. Donc on a pensé à développer l'AFEST.* » (Prestataire).

Au regard de ces enjeux, les signataires de l'EDEC ont trouvé pertinent de développer l'AFEST au sein du secteur de la Chimie.

Ce travail a été porté par le cabinet CG Conseil (le prestataire qui a accompagné la création de l'ensemble des CQP de la branche professionnelle). Une réflexion sur la manière de mettre en œuvre l'AFEST au sein des industries de la Chimie a été entamée. Il a été décidé d'élaborer un outillage AFEST pour le CQP « opérateur.rice de fabrication des industries de la Chimie » car il se retrouve dans tous les secteurs de la branche professionnelle

et il est le plus utilisé. Le cabinet a travaillé sur l'outillage en construisant une méthode de mise en œuvre et des règles de fonctionnement pour que les entreprises puissent s'en saisir.

6.2.2 Un outil utile mais qui nécessite d'être affiné avant de pouvoir être déployé

Une démarche encore trop lourde pour les industries de la Chimie

Le cabinet a principalement travaillé avec deux entreprises sur l'AFEST. Il était prévu que ces structures testent la démarche mais cela n'a pas eu lieu à cause de la crise sanitaire. Elles ont néanmoins apporté leurs réflexions sur l'outil par le biais de leur responsable ressources humaines.

L'une des deux responsables RH a été interrogée au cours de l'évaluation. Son entreprise s'intéresse à l'AFEST depuis 2018. Il s'agit d'une structure de taille intermédiaire, qui a plus de 900 salariés sur leur site à Grasse. Elle rencontre des difficultés de recrutement. La quasi-totalité des embauches se fait via intérim, il est donc nécessaire de les former sur le terrain. **L'AFEST leur est donc apparu comme un bon dispositif pour mettre en avant ce qui est fait en interne.**

Elle a trouvé que **l'outil développé dans le cadre de l'EDEC était adapté et qu'il était complet (évaluation au début / traçabilité / suivi).**

Pendant elle a identifié plusieurs points de vigilance :

- Trop de documents administratifs et de suivi, ce qui entraîne une perte des potentiels bénéficiaires qui sont effrayés par la lourdeur administrative ;
- Quelques redondances ;
- Un accompagnement long.

« *Pour que l'AFEST fonctionne, il faut que ça soit le plus simple possible et facile à mettre en œuvre.* » (une responsable RH interrogée).

Un outil inadapté pour les petites entreprises

La volonté initiale d'accompagner les petites entreprises via l'AFEST a été plus complexe à mettre en œuvre que prévu. Les structures ne se sentaient pas armées pour s'approprier l'outil. Il est en effet nécessaire de s'organiser pour libérer des personnes afin qu'elles prennent le rôle de référent AFEST. Or, elles ont rarement des capacités en ressources humaines suffisantes pour leur permettre d'investir cette démarche.

Le fait que l'outil soit élaboré uniquement sur le CQP « opérateur.rice de fabrication des industries de la Chimie » a également ajouté de la complexité à la démarche.

6.2.3. Perspectives pour l'avenir de l'AFEST dans le secteur des industries de la Chimie

Ce sont plutôt les entreprises avec de **plus gros effectifs qui peuvent mettre en œuvre une démarche d'AFEST.**

L'AFEST **doit être souple et facile à mettre en œuvre.** Il n'est pas forcément nécessaire de flécher les phases réflexives (*entretien en face-à-face entre l'apprenant et le formateur AFEST, hors de la production, sur la base d'une grille d'analyse élaborée en amont*), une seule peut faire preuve pour valoriser la démarche.

Il faut relancer le dispositif AFEST développé par CG Conseil et communiquer plus largement vers une cible d'entreprise avec des capacités suffisantes. Il convient également de s'interroger sur l'articulation de l'outil avec le CQP « opérateur.rice de fabrication des industries de la Chimie » et sur l'éventualité d'ouvrir la démarche à plus de formations/certifications.

6.3 Le parcours nouveaux entrants

6.3.1 Un parcours e-learning à destination des nouveaux entrants

Les enjeux de la construction d'un outil d'accueil des nouveaux arrivants

Il n'existait pas de dispositif de ce type au sein de la branche professionnelle de la Chimie. Il s'agissait d'un besoin identifié par les industries de la branche professionnelle : « *Il y avait besoin d'un dispositif d'accueil des nouveaux entrants, dans un secteur où il y a beaucoup de métiers avec des profils qui n'ont pas fait d'études dans la Chimie* » (RH d'une entreprise bénéficiaire). De nombreuses entreprises n'ont pas les moyens (ressources financières et humaines) pour construire ce type de parcours.

L'élaboration d'un parcours en e-learning paraît être l'intention la plus pertinente pour ces structures où les effectifs peuvent manquer de temps.

« *C'est innovant, je suis satisfait que la branche professionnelle soit moteur sur ce sujet, car c'est un sujet où les entreprises ont vraiment besoin de progresser* » (Salarié d'une entreprise bénéficiaire).

Présentation du parcours nouveaux entrants

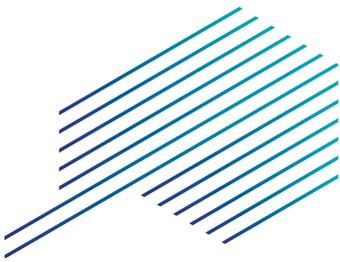
Le parcours nouveaux entrants est composé de 4 modules e-learning sur 4 thématiques différentes :

1. Histoire de la Chimie ;
 2. Règles de sécurité de base dans la Chimie ;
 3. Environnement professionnel dans la Chimie (type de métier, etc.) ;
 4. Rappel sur les bases scientifiques de la Chimie.
- Le dispositif est également accompagné d'une vidéo, de quizz avec debriefs direct, d'une vidéo interactive avec une question toutes les minutes et de trois supports PowerPoint d'une vingtaine de slides (deux sur les zones ATEX – Atmosphère Explosive – et une sur la signalétique). Le public cible est composé de tout nouvel entrant dans une entreprise du secteur de la Chimie. Le salarié a deux mois pour suivre le parcours.

6.3.2 Une réponse très satisfaisante au besoin d'accueillir les nouveaux entrants au sein des industries de la Chimie

Un dispositif adapté aux besoins des entreprises

Les retours des entreprises, qui ont testé ou déployé le parcours, **sont largement positifs.** Comme indiqué, il répond à un enjeu important du secteur. Une entreprise interrogée a testé le dispositif pour s'en inspirer voire s'en servir dans la construction de leur propre outil d'accueil des nouveaux entrants. Les autres entreprises l'utilisent déjà ou vont à l'avenir déployer le parcours. On constate une grande satisfaction de la part des bénéficiaires, « *le parcours est très bien fait, très complet et assez adapté pour notre structure* » (RH d'une entreprise bénéficiaire). Il permet notamment aux fonctions support d'être mieux en prise avec la réalité opérationnelle de leur entreprise : « *Ça nous aide à comprendre comment ça se passe dans le laboratoire* » (Salarié bénéficiaire).



Des modules e-learning longs mais ludiques et attractifs

Selon les bénéficiaires, l'outil est assez chronophage (environ 3h). Pour une entreprise : *« c'est assez conséquent en temps et ce n'est pas suffisant pour un accueil total du salarié : il faut aussi du contact direct avec lui. Mis bout à bout cela peut représenter beaucoup de temps pour lui »*. Une autre entreprise indique qu'elle va sélectionner des parties qu'elle juge les plus pertinentes selon les profils des entrants, en particulier pour des salariés de fonctions support.

Néanmoins, une salariée explique que même si elle y a passé entre 3 et 4 heures elle n'a pas souffert de la durée : *« c'est passé assez vite pour moi, je n'ai pas trouvé le dispositif lourd, au contraire c'était fluide »*. Le parcours est apprécié pour sa dimension ludique qui le rend attractif. Tout au long du dispositif les bénéficiaires sont accompagnés par des *« petits bonhommes (femmes ou hommes) »* qui découvrent les informations en même temps qu'eux. En gamifiant la formation, le prestataire a rendu l'outil intéressant et diversifié. *« C'est mieux que des modules juste avec une lecture de longs pavés, puis des réponses aux questions. Là, c'est attractif »* (salarié bénéficiaire).

Certaines parties du parcours sont moins appréciées que d'autres, c'est le cas des présentations PowerPoint sur la réglementation ATEX qui manquent d'animation pour être attrayant alors que c'est un sujet crucial.

Le module histoire de la Chimie est assez lourd, si sa pertinence n'est pas complètement remise en question une responsable RH qui a testé l'outil indique : *« la première partie est très axée culture générale et cela peut donc être compliqué pour ceux qui n'ont pas fait d'études dans la Chimie. C'est intéressant quand même, mais c'est la première partie et donc ça peut être effrayant. »*. Sur ce sujet, les entreprises **ont la possibilité de paramétrer le parcours en ne sélectionnant que certains modules**. Les signataires de l'EDEC ont fait le choix de ne pas communiquer de manière intensive sur cette modalité. Les entreprises interrogées ont manifesté, pour la plupart, leur intérêt vis-à-vis de cette alternative qui leur permettrait d'adapter le parcours selon les caractéristiques de l'entreprise ou du salarié bénéficiaire.

6.3.3 Conclusion

Le mode opératoire et le contenu du parcours nouveaux entrants sont **en majorité très appréciés des entreprises**. Il répond à un besoin et de facto est très utile aux industries de la Chimie.

Il est envisagé de mettre en place un questionnaire de fin de parcours afin de recueillir l'avis des bénéficiaires. L'action pourra ainsi évoluer dans le temps et s'adapter aux éventuels manquements identifiés.

7. Recommandations

Les constats et conclusions de l'évaluation sont rétrospectifs. Ils donnent à voir les perspectives pour les travaux de l'EDEC, pour les valorisations à mettre en œuvre dans la branche professionnelle de la Chimie et pour les futurs accords de type EDEC à déployer. Identifiés par les membres du COPIL de l'EDEC et l'équipe d'évaluation lors de l'atelier de travail du 4 octobre 2022, ces enjeux – ou défis à relever – sont classés en trois catégories :

- **Structuration et pilotage d'un EDEC ;**
- **Effets des actions de l'EDEC ;**
- **Identification et pérennisation des leviers de réussite.**

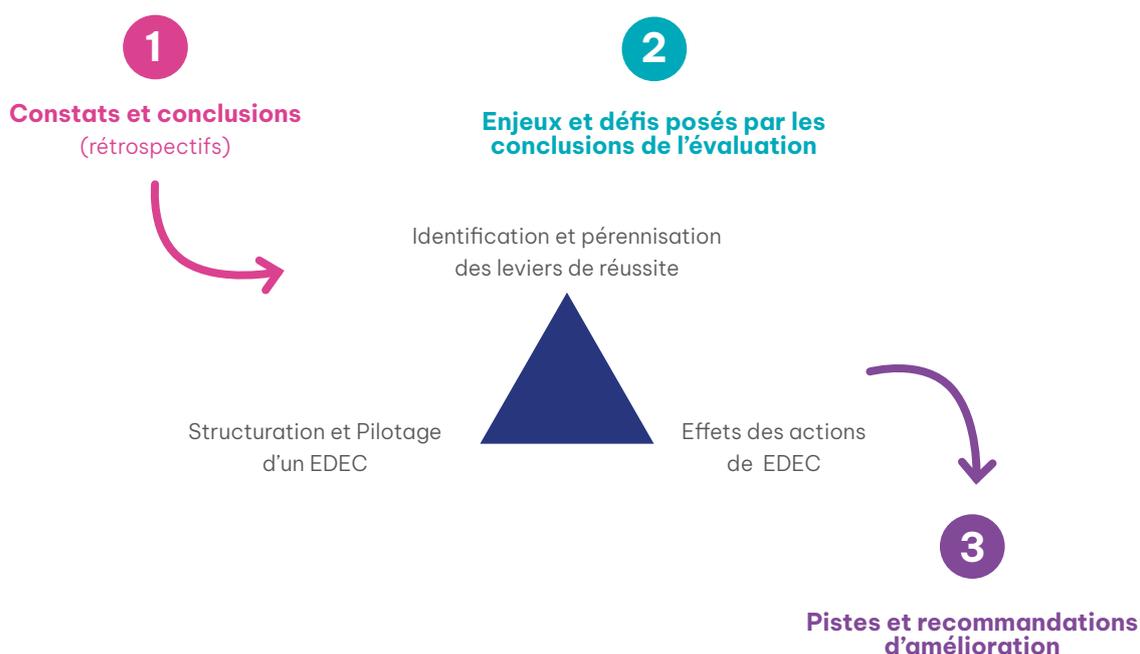
Les conclusions de l'évaluation étant globalement positives, les recommandations pour la suite visent surtout à conforter l'existant. Ces préconisations sont identifiées avec une pastille « bonne pratique » matérialisée par le pictogramme suivant :



Des axes d'améliorations ont également été identifiés.

L'ensemble de ces éléments sont présentés dans les pages suivantes.

Figure 5 :
Présentation des trois catégories de recommandations



7.1 Structuration et pilotage d'un EDEC

Recommandations :	Recommandations à destination de la branche professionnelle de la Chimie	Recommandations à prendre en compte dans le cadre d'un éventuel nouvel accord-cadre	Recommandations visant la valorisation et l'essaimage des réalisations de l'EDEC des industries de la Chimie
R1. Assurer une communication large et organiser un portage de cette communication par tous les partenaires :	X	X	X
R1.1 : Mettre en place une communication large à destination de l'ensemble des entreprises, pour les informer de la signature de l'accord-cadre, de ses objectifs et en mettant en avant l'offre de service (via mailing, newsletter, sites internet, contact direct, etc.).		X	
R1.2 : Associer les entreprises en amont, dès la structuration du plan d'action, pour qu'elles prennent bien connaissance des actions et définissent leurs besoins. 	X	X	
R1.3 : S'appuyer sur l'ensemble des réseaux de communication de chaque partenaire pour faire connaître les actions mises en œuvre et les premiers résultats, afin de maintenir une dynamique de mobilisation dans les premiers semestres. 		X	X
R1.4 : Associer davantage les délégations régionales OPCO 2i dans le déploiement des actions et leurs expérimentations.		X	X
R2. Prendre connaissance des évaluations récentes de d'autres EDEC pour tenir compte des recommandations et bonnes pratiques dans la construction et la mise en œuvre.		X	

R3. Assurer un pilotage partenarial qui favorise l'intelligence collective :		X	
R3.1 : Poursuivre l'association de l'ensemble des signataires aux Comités techniques des différents projets.		X	
R3.2 : Continuer d'associer étroitement les organisations syndicales de salariés dans la construction et le pilotage de l'EDEC.		X	X
R3.3 : Cadrer précisément les temps d'instance et de réunion par action, en amont de la mobilisation des prestataires pour définir un budget adapté.		X	
R3.4 : Renforcer le suivi des prestataires pour éviter qu'ils s'éloignent des objectifs principaux et des productions attendues.		X	
R4. Améliorer les modalités de suivi et d'évaluation de l'EDEC :	X	X	
R4.1 : Définir le process de construction, de suivi-évaluation (indicateurs précis et outils) dès le début de l'accord.		X	
R4.2 : Définir des indicateurs et des critères de réussite pour chaque action avant son déploiement.		X	X
R4.3 : Envisager une évaluation à mi-parcours, ciblée sur les sujets ou les plus sensibles, afin d'interroger les modalités de mise en œuvre et les impacts à court terme et réorienter les actions le cas échéant.		X	
R.4.4 : Décaler l'évaluation finale d'impact par rapport à la fin de l'EDEC, pour avoir des résultats consolidés et des retours plus exhaustifs. 	X	X	
R5. Faire preuve de pragmatisme pour s'adapter aux événements extérieurs.		X	
R5.1 : Maintenir une souplesse pour le calendrier de déploiement de l'accord en fonction du contexte (prorogation proposée et acceptée).		X	

7.2 Effets des actions de l'EDEC

Recommandations :	Recommandations à destination de la branche professionnelle de la Chimie	Recommandations à prendre en compte dans le cadre d'un éventuel nouvel accord-cadre	Recommandations visant la valorisation et l'essaimage des réalisations de l'EDEC des industries de la Chimie
R6. Poursuivre le développement de parcours e-learning, de formations ouvertes et à distances (FOAD), de formations hybrides (mixte présentiel / distanciel) dans la branche professionnelle de la Chimie. 	X	X	
R7. Maintenir une offre de service avec des logiques complémentaires (sensibilisation / diagnostic / accompagnement ponctuel ou systémique) à destination des entreprises et des salariés, permettant à chaque entreprise de trouver un accompagnement adapté à sa maturité. 	X	X	X
R8. Valoriser les Web TV et / ou les modes de communication et d'échange développés.		X	X
R9. Rappeler l'offre existante en accompagnement des entreprises dans la définition d'un plan d'action ou d'une stratégie en matière d'évolution des compétences qu'elles pourront déployer en interne.		X	X
R9.1 : Accompagner les entreprises, à l'occasion des actions de l'EDEC, dans la construction de leur stratégie de développement des compétences et de transition numérique, et plus globalement de GPEC. 	X	X	X
R9.2 : Promouvoir les offres existantes de l'OPCO 21 : Diagnostic et accompagnement Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et Prestation de Conseil en Ressources Humaines (PCRH).	X	X	
R10. Comprendre les raisons de la sous-utilisation de certains dispositifs (AFEST, autodiagnostic numérique) afin de les ajuster avant de relancer leur déploiement. 			
R10.1 : Interroger les entreprises qui ne souhaitent pas tester la démarche AFEST (identifier leurs activités et leur typologie).	X	X	
R10.2 : Faire un benchmark de d'autres OPCO ou d'autres branches professionnelles où le déploiement de l'AFEST a fonctionné.	X		X
R10.3 : Transmettre un court questionnaire aux entreprises des industries de la Chimie pour comprendre les raisons de leur non-utilisation de l'autodiagnostic.	X		
R11. Réussir à développer la démarche AFEST auprès de 2-3 entreprises :			
R11.1 : Soutenir la formation de référents AFEST internes ou de formateurs internes pour déployer de l'AFEST dans les TPE/PME.	X		
R11.2 : Tester la démarche auprès d'entreprises disposant des ressources internes pour mettre en place de l'AFEST.	X		X

7.3 Identification et pérennisation des leviers de réussite

Recommandations :	Recommandations à destination de la branche professionnelle de la Chimie	Recommandations à prendre en compte dans le cadre d'un éventuel nouvel accord-cadre	Recommandations visant la valorisation et l'essaimage des réalisations de l'EDEC des industries de la Chimie
R12. Communiquer sur les réalisations de l'EDEC des Industries de la Chimie pour qu'elles puissent essaimer et être utilisées par d'autres acteurs et entreprises :		X	X
R12.1 : Définir un plan de communication global « post-EDEC » pour promouvoir les actions déployées.	X	X	X
R12.2 : Maintenir et/ou organiser des webinaires avec les entreprises pour poursuivre la promotion des outils. 	X		X
R12.3 : Assurer la continuité de diffusion des outils via les canaux de communication des partenaires.	X		X
R.12.4 : Outiller les délégations régionales OPCO 2i pour qu'ils s'approprient les productions de l'EDEC et puissent en faire la promotion.	X		X
R12.5 : Assurer une approche sur-mesure d'essaimage pour chaque dispositif ?	X		X
R12.6 : Communiquer largement en amont et au moment de la journée de clôture du 8 décembre.	X		X
R13. Définir les modalités de suivi des actions dans le temps, dans le but de prendre en compte les évolutions des besoins des bénéficiaires :			X
R13.1 : Prévoir un court questionnaire de satisfaction pour tous les parcours e-learning, dans le même style que celui prévu pour le parcours nouveaux entrants.			X
R13.2 : Développer le niveau 2 du SPOC digitalisation formation avec un outil de création de modules selon le nombre d'entreprises intéressées.		X	X
R13.3 : Engager une réflexion sur la formation des tuteurs (parcours digital) et sur les outils déjà existants.			X
R14. Assurer la capitalisation des réalisations de l'EDEC des industries de la Chimie :	X		X
R14.1 : Doter le secteur d'une plateforme pour capitaliser et mettre à disposition des entreprises les outils créés au cours de cet EDEC (parcours e-learning, supports, livre blanc, SPOC digitalisation, autodiagnostic numérique, etc.)	X		X
R14.2 : Articuler les actions de l'EDEC avec les travaux de la CPNE dans l'objectif de valoriser les travaux entrepris.	X	X	X
R14.3 : Définir, dès le cadrage, les livrables attendus, en particulier en matière de capitalisation.		X	X



Sources : Semaphores / France Chimie / OPCO 2i // Création : thalamus-ic.fr

Observatoire
des industries
de la **CHIMIE**

