



FEDEREC  
Organisations  
syndicales  
DGEFP

CONTRAT D'ETUDE  
PROSPECTIVE  
DU SECTEUR  
DES ENTREPRISES  
DU RECYCLAGE

***Recommandations***

---

*Le 12 février 2010, N/Réf. : P.916.05*

*Contact Ambroise Bouteille et Associés : Ambroise Bouteille, Président  
Tél : 01 44 06 05 50 – Email : [abouteille@ambroisebouteille.com](mailto:abouteille@ambroisebouteille.com)*

*Contact BIPE : Elisabeth WAELBROECK-ROCHA, Associé, Vice Président  
Tél : 01 70 37 23 17 – Email : [elisabeth.Rocha@bipe.fr](mailto:elisabeth.Rocha@bipe.fr)*

## **Axe 1 : Sensibiliser à l'importance de la politique de ressources humaines, outiller et structurer la fonction GRH**

### Enjeux

**Développer l'activité** des entreprises, sur la base d'une approche plus dynamique des ressources humaines.

### Objectifs

Du fait de l'accroissement des exigences, notamment en matière de qualité, de productivité, de respect des normes, **accompagner l'augmentation du niveau de qualification** dans les entreprises et une **optimisation des compétences** de leurs salariés.

Les besoins en salariés de très bas niveau de qualification ne disparaissent pas, mais il sera de plus en plus nécessaire pour les entreprises que la proportion de salariés sans qualification diminue au profit de salariés plus qualifiés.

### Démarche préconisée

■ **Insister sur l'importance de la structuration RH à l'occasion de contacts directs avec les chefs d'entreprise, en particulier de TPE-PME. [Branche, FORCO]**

- Communiquer sur la **valeur ajoutée** de la mise en place de **compétences RH** en interne, à défaut d'un service structuré.
- Cette thématique pourrait être **développée** :
  - **devant les entreprises** notamment à l'occasion de réunions existantes :
    - \* de FEDEREC (notamment les assemblées générales et toutes réunions statutaires, lors des interactions avec la Commission jeune),
    - \* du FORCO ;
  - dans le cadre des **moyens de communication** existants - tels que :
    - \* les **lettres** (Lettre d'information mensuelle, FEDEREC News), auxquelles pourraient être ajoutée une **rubrique RH** récurrente,
    - \* le **site** Internet de FEDEREC auquel pourrait être ajouté un **onglet GRH**, à l'occasion de la refonte des trois sites en un.

- Ces manifestations pourraient aussi prendre la forme conviviale de **petits-déjeuners**, ou de **conférences** ou tables rondes en soirée,
  - éventuellement animés par un consultant spécialisé,
  - sur la base de bonnes pratiques constatées en entreprise.

Le **thème** des conférences doit être **accrocheur**,

- lié à une **problématique économique** ou d'actualité juridique (par exemple la mise en place des accords et plans d'actions seniors, la sortie du statut de déchets),
- ou une **problématique RH identifiée** par les entreprises (par exemple prévenir et gérer l'absentéisme).

L'objectif est de dérouler, à partir de cette thématique d'accroche, les arguments de sensibilisation à l'importance des politiques RH dans leur ensemble.

- Des **stands** consacrés aux problématiques traitées lors de ces manifestations pourraient être tenus dans le cadre de **salons professionnels**, de type Pollutec.

#### ■ *Proposer un accompagnement concret, en particulier auprès des TPE-PME. [Branche, FORCO]*

- Réfléchir à l'opportunité de la mise en place d'un **FAQ** ou **interlocuteur spécialisé** au sein de FEDEREC, pour répondre aux **questions** en matière de **GRH** que se posent les entreprises, sur le même modèle que ce qui existe aujourd'hui en matière juridique.

Éventuellement, **former la personne en charge du conseil juridique**<sup>1</sup> aux problématiques RH, afin qu'elle puisse aussi être personne ressource pour les entreprises ayant des questions en matière de GRH.

- **Constituer une boîte à outils** pour les nombreuses TPE et PME dépourvues de DRH, mais disposant pour autant d'une équipe de salariés ; notamment :
  - des outils d'**aide au recrutement** des profils pointus nécessaire à l'avenir (aide à la définition du poste à pourvoir, des compétences recherchées, grilles d'analyse des CV, canaux de recrutement, conduite d'un entretien, etc.) ;

---

<sup>1</sup> Tout en poursuivant l'accompagnement juridique, notamment sur les sujets d'actualité ayant un impact fort sur les entreprises de la Branche, telle que la sortie programmée du statut de déchet.

- des outils d'accompagnement à l'**intégration** des nouvelles recrues (aide à l'élaboration d'une procédure d'intégration, désignation d'un tuteur dans l'entreprise, organisation de points réguliers avec la personne en charge de l'intégration et définition des points de vigilance à prendre en considération) ;
  - des outils d'**évaluation** et de **progression** des salariés (entretiens annuels, entretiens professionnels, analyse des besoins et de recueil des souhaits des salariés et leur rapprochement des objectifs et de la stratégie de l'entreprise, etc.) ;
  - un jeu de **fiches** de postes issus des **référentiels métiers**, et des modèles d'organisation afférents, sous la forme d'un **dossier numérisé** de préférence pour permettre aux entreprises une adaptation rapide.
- **Accompagner les dirigeants** et les personnes en charge des salariés dans l'appropriation et l'adaptation de ces outils, par la venue de conseillers / chargés de mission dans l'entreprise sur sa demande.
  - Faciliter la mise en relation au sein du secteur voire avec d'autres secteurs proches, établir des relations avec des fédérations ayant des problématiques proches, pour **échanger sur les bonnes pratiques** par la création d'un club RH (plutôt pour les plus grandes entreprises) et trouver un **animateur** pour ce club.

■ **Accompagner la professionnalisation de la fonction RH, en particulier dans les plus petites entreprises. [Branche, FORCO]**

Une **offre de formations** spécifiques pourrait être proposée (cf la partie consacrée à la formation continue).

- Développer et proposer des formations spécifiques à l'acquisition des compétences RH par des **salariés** dans le cadre d'une **promotion interne** (par exemple passage d'un poste administratif non spécifiquement RH à un poste de RRH).
- Monter et promouvoir des formations destinées aux **membres de la direction** des entreprises sur le sujet via FORMAREC (voir la partie consacrée à la formation continue).

- ***Communiquer sur les conclusions de l'étude et ses retombées éventuelles auprès des entreprises adhérentes, en particulier auprès des entreprises ayant participé. [Branche, FORCO, Etat]***

Les outils de communication internes et externes existants pourraient aussi être mis à profit pour communiquer sur l'étude et ses principales conclusions auprès des entreprises et partenaires.

## Axe 2 : Développer l'attractivité de la Branche auprès des candidats potentiels et professionnaliser le recrutement

### Enjeux

Compenser le déficit d'image auprès du grand public, particulièrement préjudiciable alors même que les salariés de la Branche apprécient le secteur.

Valoriser les atouts spécifiques à l'emploi dans la Branche.

### Objectifs

Attirer dans la Branche des **profils solides**, susceptibles d'impulser un encadrement porteur et dynamique.

### Démarche préconisée

#### ■ Ne pas lancer une campagne de communication grand public.

- L'opération serait **très coûteuse** et aurait peu de sens rapportée à la population de 32 000 salariés.
- Mais plutôt, concevoir et fournir des **outils** à des **personnes relais**, qui s'adresseront à leurs **cibles directes**.

#### ■ Poursuivre l'accentuation sur une démarche de communication ciblée et pragmatique pour valoriser le secteur. [*Branche, FORCO, structures de formation initiale*]

- **Accompagner les entreprises dans l'ouverture de leurs portes** au public :
  - **sensibiliser les entreprises** à l'intérêt qu'elles peuvent avoir à organiser des visites ouvertes à des publics ciblés (écoles, collèges notamment),
  - rédiger une **note méthodologique** sur :
    - \* **l'organisation** en amont des **parcours** dans l'entreprise (prévoir le temps imparti, les conditions de sécurité pour le public, le respect de la confidentialité de certaines techniques le cas échéant),
    - \* comment trouver des **partenariats** pour diffuser l'existence de ces visites auprès des cibles, l'intérêt éventuel de faire participer un élu à ces visites,
  - **diffuser** l'existence de ces visites auprès des publics ciblés, en particulier les jeunes au moment de leur choix de formation.

- Accompagner les entreprises dans le développement de leur **communication** :
  - à visée de **prospection commerciale**, auprès des entreprises hors Recyclage et des particuliers : les entreprises de Recyclage communiquent souvent peu, ce qui les conduit à parfois passer à côté de fournisseurs potentiels qui ne savent pas où s'adresser pour faire recycler des matières dont ils souhaitent se séparer ;
  - à visée de **recrutement** :
    - \* suggérer le développement d'un **site Internet** et d'une page à destination des différents types de publics cibles, notamment des candidats potentiels (type « nous recrutons »), en précisant les potentiels des postes en termes de promotion interne, salaire, etc...
    - outiller** les entreprises pour cela en proposant, une photothèque libre de droits (illustration des étapes du process), une charte graphique gratuite, insister sur les **avantages du recyclage** en matière de protection de l'environnement (notamment économie de matière première, limitation des consommations d'énergie, limitation des émissions de gaz à effet de serre...);
    - \* fournir aux entreprises des **exemples** types d'**offres** d'emploi, des **arguments** à intégrer dans les annonces en fonction des postes et à développer au moment des entretiens d'embauche ;
    - \* mettre à disposition des entreprises, par exemple sur le site Internet de FEDEREC, une liste de **témoignages** de salariés<sup>2</sup>, avec une accroche visuelle, qu'il soit possible d'imprimer en couleur et d'accrocher à l'entrée des entreprises ;
  - **former les salariés** à une démarche globale de présentation valorisante de la Branche.

■ *Poursuivre les interventions de la Branche dans les salons professionnels et étudiants. [Branche, structures de formation initiale]*

- Poursuivre la veille réalisée par la Branche concernant les manifestations liées au développement durable et/ou auxquelles participent les interlocuteurs des entreprises, afin d'**asseoir une présence identifiée et professionnelle** aux yeux des **partenaires, clients et fournisseurs** des entreprises de la Branche, à l'occasion des rencontres professionnelles.

---

<sup>2</sup> Par exemple à partir d'entretiens auprès des 18 jeunes ayant accordé un entretien téléphonique dans le cadre de l'étude

- Apporter un soutien organisationnel et logistique **plus structuré** à la **Commission jeune** de FEDEREC, représentante de la Branche dans les salons étudiants et dans les structures de formation initiale notamment :
  - favoriser les **échanges de bonnes pratiques** d'une région à une autre, en insistant auprès du président national de la Commission sur l'importance de :
    - \* détecter les opérations efficaces et novatrices
    - \* et de diffuser ces idées et leurs résultats, toujours lors des rencontres au niveau national, mais aussi plus régulièrement et avec davantage de réactivité encore, par exemple via un forum Internet dédié ;
  - proposer aux jeunes présentant leurs activités dans les salons ou auprès des étudiants et orientateurs des **supports de présentation** réalisés par la Branches, tels que :
    - \* des slides PowerPoint à projeter, supports à commentaires,
    - \* éventuellement un bref reportage sur les entreprises de la Branches à diffuser.

■ *Favoriser encore davantage les collaborations avec les réseaux existants, tels que Pôle Emploi, les maisons de l'emploi et les missions locales. [Branche, FORCO]*

- **Communiquer** auprès de Pôle Emploi, des maisons de l'emploi et des missions locales sur la réalité des métiers de la Branche et sur les compétences et aptitudes à détenir :
  - éventuellement, signer un **accord général** entre la Branche et Pôle Emploi prévoyant une formation rapide et concrète des conseillers de Pôle Emploi sur les métiers du Recyclage par exemple en valorisant les échanges noués lors du rendez-vous des «Nouvelles Matières Premières » ;
  - encourager les délégations régionales de FEDEREC à signer ce type d'accord **au niveau** régional, avec l'ensemble des acteurs de l'emploi ;
  - sensibiliser les **entreprises** à l'importance de :
    - \* **transmettre les fiches métiers** existantes aux agences locales lors de nouveaux besoins en recrutement,
    - \* **échanger avec les conseillers** Pôle Emploi, voire les accueillir sur leur site, pour permettre aux conseillers de comprendre plus concrètement quels sont les profils recherchés.



- **Favoriser les transferts de bonnes pratiques**, communiquer autour d'**opérations pilotes** concernant les partenariats entre les entreprises et Pôle emploi ou les missions locales par la présentation lors de conférences, petits déjeuners, où pourraient être présentés les exemples à développer, repérés par la Branche et les conseillers formation FORCO le cas échéant.

■ **Professionaliser en interne les entreprises sur le repérage des profils de candidats adaptés.** [*Branche, FORCO, structures de formation initiale*]

- Développer encore davantage les **outils et plateformes** de la Branche, notamment sur le site de FEDEREC, pour mettre en relation les salariés expérimentés et les entreprises : diffuser l'existence de cette offre de services via les lettres envoyées par FEDEREC à ses entreprises adhérentes.
- Proposer des **outils** ou **accompagnement** pour aider les entreprises à **repérer la motivation**, les aptitudes physiques lorsque cela est nécessaire et le savoir-faire profitable à l'entreprise, y compris les compétences issues :
  - du recyclage d'autres matières,
  - ou issues d'autres secteurs.

■ **Favoriser le bouche-à-oreille.** [*Branche*]

Suggérer par exemple aux entreprises :

- de sensibiliser les **salariés** à l'importance de diffuser dans leur entourage les offres d'emplois tout en contribuant à l'amélioration de l'image du secteur,
- éventuellement demander aux salariés de **diffuser des plaquettes** de présentation des métiers (par exemple les témoignage de jeunes évoqués plus haut dans la partie consacrée à la communication).

■ **Sensibiliser les entreprises à une meilleure identification des bons profils et à une augmentation du niveau dans les entreprises du Recyclage.** [*Branche, FORCO, structures de formation initiale*]

- Proposer aux entreprises une **liste** de CAP et autres **certifications** :
  - de la Branche,
  - des secteurs connexes (notamment des clients et fournisseurs).
- Proposer des **fiches** très **opérationnelles** permettant de faire de lien entre une **formation**, les **compétences** acquises et les **postes** que le candidat est susceptible d'occuper sur cette base.

- **Insister**, en particulier auprès des TPE-PME, sur la **valeur ajoutée** d'une **formation** et d'une expérience dans d'autres secteurs d'activité, notamment à partir de la diffusion de **témoignages d'entreprises**.

■ **Professionaliser l'intégration des nouvelles recrues.** [*Branche, FORCO, structures de formation initiale, organismes de formation*]

L'objectif n'est pas tant de réduire les échecs de recrutement, qui ne semblent pas majoritaires, mais **d'accélérer et d'optimiser la période d'intégration**, afin que le nouveau salarié soit opérationnel le plus rapidement possible, en diminuant la mobilisation des personnes accompagnant cette intégration.

- Proposer des **outils**, kits adaptables en fonction de chaque entreprise formalisant le **processus d'intégration**, afin de disposer d'une base recensant l'ensemble des points à valider au moment de l'intégration.
- Mettre en place des **formations continues** de connaissances de base à acquérir dans les postes de production, par matière (cf partie consacrée à la formation).

■ **Accroître le recrutement de salariés en alternance.** [*Branche, FORCO, structures de formation initiale*]

Cf partie consacrée à la formation.

### **Axe 3 : Favoriser la mobilité interne ascendante, en professionnalisant les progressions.**

#### Enjeux

**Etoffer** les compétences de l'**encadrement** (agents de maîtrise et cadres) et éviter les échecs de mobilité.

#### Objectifs

Favoriser le **développement des compétences** et la **montée en qualification** des équipes par la progression et la fidélisation des meilleurs éléments déjà présents dans l'équipe, en complément des recrutements.

#### Démarche préconisée

- **Proposer une définition des postes de maîtrise et d'encadrement, ainsi que les compétences nécessairement associées. [Branche, FORCO]**
  - Mettre à disposition du dirigeant des **référentiels concrets**, en donnant des exemples de parcours.  
Inciter le dirigeant à diffuser ces documents aux salariés concernés.
  - Présenter des **exemples de bonnes pratiques** sur les mobilités ascendantes, en repérant les mobilités les plus crédibles.
  
- **Sensibiliser les entreprises sur l'importance d'accompagner les promotions internes à des postes d'encadrement par des formations adaptées et proposer des formations adaptées. [Branche, FORCO]**
  - Insister auprès des entreprises sur l'importance de faire bénéficier le candidat à une promotion interne le portant à manager d'un **accompagnement avant et après** la prise de poste.
  - Voir la partie consacrée à la formation.

## Axe 4 : Développer la gestion prévisionnelle des emplois et compétences

### Enjeux

Pour accompagner la **diversification de matières** recyclées, les **rapprochements d'entreprises** (transmissions ou reprises), les **développements stratégiques**, l'**internationalisation** des marchés, et ce dans un contexte de plus en plus exigeant et concurrentiel, les entreprises doivent adapter avec anticipation les compétences nécessaires pour relever les défis économiques et garantir ainsi le succès de leurs projets.

### Objectifs

Définir en fonction des projets stratégiques de l'entreprise l'équipe cible et les moyens d'y parvenir : pour cela, mettre en œuvre une **GPEC opérationnelle**.

### Les acteurs

Le **FORCO** : si cette nouvelle mission définie par la nouvelle loi peut être déployée largement sur le terrain ; à défaut d'une intervention en direct, le FORCO pourrait du moins éventuellement financer des journées de conseil.

**FEDEREC** : si la Fédération trouve des financements pour faire intervenir des consultants spécialisés dans les entreprises adhérentes.

L'**Etat**, qui a une ligne GPEC, sur la base d'accords spécifiques.

### Démarche préconisée

#### ■ *Proposer des outils de base de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. [Branche, FORCO]*

- **Inform**er et sensibiliser les entreprises sur les **outils concrets** à instaurer dans ce cadre, ne serait-ce que par la rédaction d'une note sur le site de FEDEREC.
- Mettre en place des **fiches méthodologiques**, de la formation et du conseil personnalisé permettant aux interlocuteurs RH des entreprises de mieux **faire le lien entre** :
  - la **stratégie** de l'entreprise, ses mutations et projets,
  - et ses **besoins** en termes d'emploi et de compétences.

- Réaliser un **benchmarking** des outils de Branche existants.
  - Adapter ou développer des **outils simples** en pratique dans des Branches proches : notamment des **référentiels d'activités** et de **compétences** pouvant découler des référentiels métiers existants, avec un emploi type, que les **entreprises** pourront **ajuster** en fonction de leur organisation propre ; il s'agirait de **modèles de base** de fiches de postes téléchargeable permettant de sélectionner les plus proches (après entrée des critères tels que la taille et le mode d'organisation) puis de les adapter rapidement aux spécificités des entreprises de recyclage ;
  - Repérer sur le marché le **logiciel** le plus intéressant à adapter au secteur (ex : RH project, NetSkills, Pilotis) permettant :
    - de **créer** aisément :
      - \* des fiches de **poste** d'une part (liste d'activités dans le périmètre du poste, coté pour en définir le degré de maîtrise nécessaire : par ex. de 0 « pas de maîtrise nécessaire » à 3 « expertise »),
      - \* des **profils** de personnes salariées d'autre part (établi unilatéralement ou mieux lors d'un échange approfondi directeur/ salarié et remis à jour très régulièrement) ;
    - de comparer **tout poste avec tout profil** afin de repérer les affectations possibles et potentielles et donc des écarts qui pourraient être comblés pour que la personne occupe pleinement le poste (après un recrutement, une mobilité interne, etc.).
  - **Choisir un éditeur** de programme ou un **prestataire informatique** et établir une convention impliquant la mise à disposition des fiches contre un engagement sur l'adaptation du logiciel aux problématiques de la Branche et la diffusion de l'outil auprès des structures adhérentes.
  - Déployer une phase de **communication** lourde et déterminer le réseau susceptible d'aider à l'installation, la personnalisation et l'usage (le prestataire lui-même ? un réseau de consultants habilités, spécialisé en GRH auprès des PME ?)
- **Professionaliser le repérage des savoir-faire en entreprise de Recyclage, pour anticiper l'adaptation des compétences aux emplois. [Branche]**

Voir la partie consacrée à la formation

- *Poursuivre la réflexion entamée dans certaines régions concernant des financements à trouver pour proposer un accompagnement des entreprises en matière de gestion prévisionnelle des compétences. [Branche, FORCO]*

Cette démarche doit notamment être articulée avec l'élargissement des missions des OPCA telles que définies dans la loi sur la formation professionnelle.

- *Accompagner encore davantage la transmission et la reprise d'entreprises. [Branche, FORCO]*

Cette problématique s'avère être une réalité marquée dans le secteur.

- Aider les repreneurs à :
  - la **formalisation de leur projet**, par exemple en offrant la possibilité d'une rencontre individuelle avec un conseiller - cette rencontre permettrait de tester la motivation du repreneur, la faisabilité de son projet, et de définir un plan d'action ;
  - la mobilisation de **financements**.
- Favoriser la **mise en relation**, voire les rencontres entre :
  - porteurs de projets pour faciliter les échanges d'expérience,
  - repreneurs et cédants,

notamment par l'intermédiaire d'un **forum** consacré sur le site Internet de FEDEREC.

- Diffuser auprès des entreprises des **exemples de transmissions réussies**, en insistant notamment sur l'importance du travail en binôme entre le repreneur et le cédant.

## Axe 5 : Développer l'offre certifiante

### Enjeux

Dans le contexte actuel, la **formation initiale cœur de métier** n'existe quasiment pas, alors que les **besoins de salariés** disposant d'un socle solide de compétences de base spécialisées **s'accroissent** en réponse aux évolutions du secteur.

### Objectifs

Structurer l'ensemble de la filière de formation, en remédiant aux lacunes détectées aujourd'hui.

### Démarche préconisée

**1/ Evaluer l'opportunité du projet de la Branche de compléter le CAP et la formation bac +3 par un niveau IV qui soit un Bac pro spécifique à la Branche. [Branche, Education nationale, structures de formation initiale]**

Une démarche en profondeur doit être lancée, prenant en compte les conclusions du CEP.

Les questions suivantes se posent :

■ **Quantifier le besoin des entreprises : aujourd'hui les entreprises de la Branche ont-elles des besoins en compétences spécialisées cœur de métier, de niveau IV ? [Branche, Education nationale, structures de formation initiale, FORCO]**

Dans les métiers de la production des compétences spécifiques de niveau IV sont particulièrement souvent mentionnées pour les postes de :

- **Techniciens de process** (dans le cas de process complexes), pour la maintenance et l'entretien des machines,
- **Chef d'équipe,**
- **Responsable de site.**

■ **Eventuellement, étendre l'analyse à l'étude de l'accès au secteur aujourd'hui, sans Bac spécifique au Recyclage.**

Aujourd'hui, le bouche-à-oreille semble tenir une place prédominante.

- Réaliser une **enquête large** auprès des centres de formation et des entreprises pour répondre à cette question, en approfondissant la démarche lancée dans le cadre du CEP en ce qui concerne les entretiens auprès des jeunes :
  - **interroger** en début de formation les candidats au titre bac +3 ;
  - réaliser un **questionnaire** adressé aux jeunes recrues, à envoyer aux entreprises de la Branche, qui transmettraient directement les questionnaires aux jeunes recrutés.
- Mettre à contribution la **Commission jeune** dans cette démarche (transmission de contacts et réalisation d'entretiens).
- **Analyser** ces réponses.

■ ***Repérer quelles sont les formations des salariés aujourd'hui recrutés au niveau Bac.***

Les spécialisations des salariés de niveau IV semblent souvent relever d'une filière proche.

- **Techniciens de process** (dans le cas de process complexes) :
  - Bac pro en Pilotage de Systèmes de Production Automatisés ou BTS industrialisation des produits mécaniques,
  - BTS en maintenance industrielle.
- **Chef d'équipe** : Bac pro ou Bac technique mécanique, électromécanique, électrotechnique ou maintenance industrielle
- **Responsable de site** :
  - de Bac pro ou Bac technique mécanique, électromécanique, électrotechnique ou maintenance industrielle,
  - à ingénieur généraliste ou spécialisé (notamment chimie)

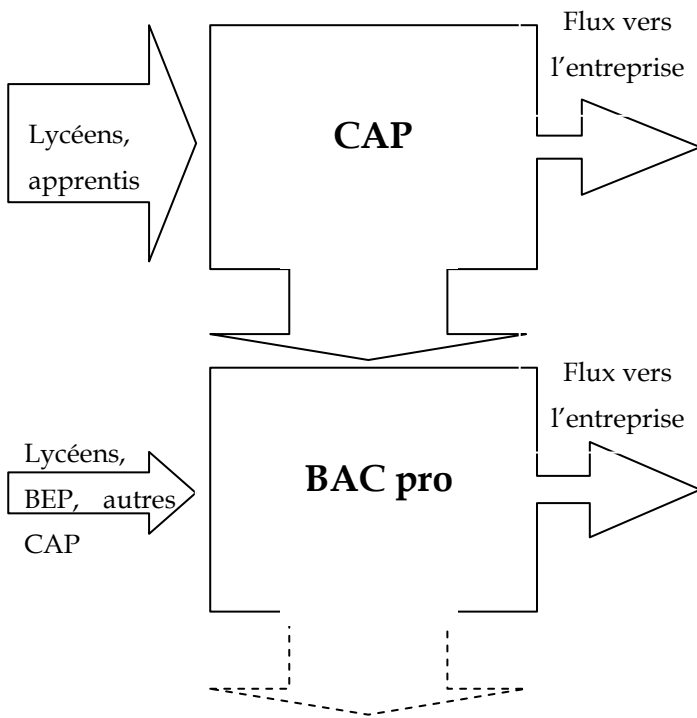
■ ***Analyser en quoi la situation actuelle est insatisfaisante et si un déficit est constaté, quelle est la meilleure façon d'y répondre et quelles seraient les formations existantes qui seraient opportunes ?***

- S'il apparaît que la création d'une **certification de niveau IV** est nécessaire, le Bac pro est-il la certification qui s'impose parmi toutes celles de même niveau, à savoir :
  - Brevet professionnel,
  - Brevet de technicien,

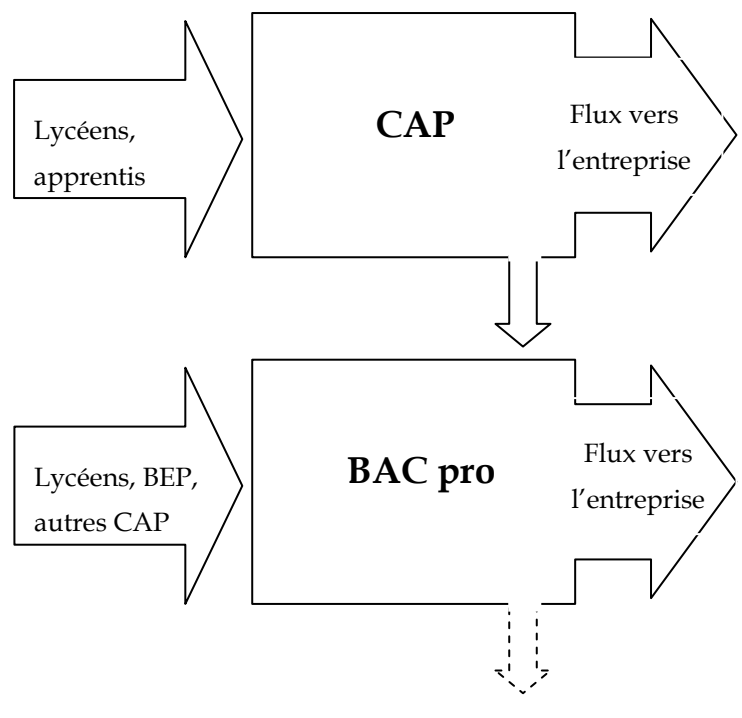


- Brevet de maîtrise,
  - CQP,
  - Diplôme d'accès aux études universitaires,
  - Formation professionnelle d'établissement,
  - Mention complémentaire,
  - Titre professionnel.
- Si la **formation initiale** est une meilleure réponse, est-il préférable de **créer un diplôme spécifique** à la Branche **ou** de **s'associer** à des Branches connexes proposant aujourd'hui une formation proche à celle qui serait nécessaire au Recyclage (par exemple dans le cadre des démarches réalisées avec la Branche de la Chimie) ?
    - Il pourrait s'agir de créer, non une certification en tant que telle, mais une **option** une mention, un module qui viendrait compléter une certification existante.
    - La Branche pourrait aussi s'impliquer dans l'évolution de référentiels de Bacs industriels, mécaniques ou systèmes automatisés.
  - Le critère des **flux de recrutement** est notamment à prendre en compte pour justifier d'un diplôme spécifique ou mutualisé :
    - combien de recrutements sont prévus concernant les postes sur lesquels doit déboucher la certification ?
    - le **CAP** est-il un **pré-requis** (cf schéma A) ? Les étudiants en bac +3 aujourd'hui ne sont pas passés par le CAP, dans leur majorité (cf type schéma B) : la logique de filière intégrée est-elle dès lors indispensable ?

**Schéma A : CAP pré-requis,  
logique de filière intégrée spécifique**



**Schéma B : CAP non pré-requis**



- Une évolution envisageable pourrait consister à proposer :
  - une **formation initiale de base**, socle multi matières,
  - complétée si nécessaire par un **CQP spécialisé** (existant aujourd'hui),
  - et éventuellement une **formation d'intégration** spécifique à l'activité de l'entreprise.

■ *La démarche d'analyse d'opportunité peut être réalisée selon la même logique, éventuellement de manière parallèle, concernant le développement des formations à bac +3.*

*2/ Dans l'hypothèse où le bac pro Recyclage ou mutualisé n'est pas lancé, mettre en place des solutions alternatives pour accroître le niveau de qualification dans la Branche existant.*

■ *Communiquer d'autant plus sur les certifications utiles dans la Branche. [Branche, structures de formation initiale]*

- Communiquer sur la formation existante correspondant aux compétences nécessaires dans les entreprises de Recyclage, **même si les diplômes ne sont pas spécifiques** à la Branche.
- Sensibiliser les jeunes et les entreprises à la formation, en diffusant des fiches de postes permettant de tisser un **lien concret et opérationnel** entre :
  - la formation/certification,
  - et les compétences acquises,
  - et les postes que les personnes formées peuvent occuper.

Un livret ou un jeu de **fiches** pourraient :

- faire l'objet d'un **envoi** (Internet ou papier) aux entreprises de la Branche, du moins adhérentes à FEDEREC ou au FORCO,
- être à **disposition** des entreprises sur le **site internet** de FEDEREC et des structures de **formation initiale** concernées,
- être **distribués** dans les **salons** étudiants et professionnels.

■ *Se rapprocher des Branches connexes et proposer une mutualisation et/ou la création d'une option formant aux compétences pointues de la Branche. [Branche, Education nationale, structures de formation initiale]*

- Identifier les **diplômes proches** concernés.
- Se rapprocher des Branches et CFA proposant les certifications connexes pour évoquer les **partenariats** souhaités par la Branche.
- Proposer un **référentiel** pour les modules qui pourraient compléter une certification existante.
- **Communiquer** via les outils de Branche auprès des entreprises, dans les structures de formations initiales et auprès des orientateurs sur la création de cette option et les débouchés proposés.

■ **Accroître les efforts concernant le CAP Opérateur des industries du recyclage.** [*Branche, Education nationale, structures de formation initiale*]

- Il semble possible de passer de quelques dizaines à quelques centaines de candidats au CAP (voir le développement sur les flux de recrutement).
- Pour assurer le **développement du CAP**, travailler :
  - sa **notoriété**, les efforts en matière de communication lors des salons étudiants notamment, ou en faisant intervenir des anciens étudiants dans les classes,
  - le **recrutement de CFA**.

■ **Favoriser le recrutement de salariés en alternance dans les entreprises.** [*Branche, structures de formation initiale*]

- **Communiquer** auprès des entreprises concernant :
  - l'existence de formation en alternance,
  - les modalités de recrutement d'un salarié en alternance.
- Organiser des **rencontres** entre les **entreprises** et les **professeurs** concernés.

■ **Développer le tutorat dans les entreprises.** [*Branche*]

- Insister davantage sur la **valorisation** de la fonction de tuteur auprès des entreprises et des salariés, éventuellement accompagner cette mission d'une rétribution financière.
- Insister sur l'utilité des **formations** de tuteur et proposer aux entreprises une liste de formations reconnues.

■ **Etoffer et faire davantage connaître aux entreprises et salariés les CQP.** [*Branche, FORCO*]

- Les **compétences développées** dans les CQP spécialisés semblent correspondre aux besoins des entreprises : insister lors de la communication sur cet aspect.
- Enregistrer l'ensemble des CQP existants au **RNCP** (VAE).
- Favoriser la création de **CQPI**, interbranches, en se rapprochant des Branches connexes :
  - qui proposent aujourd'hui des **CQP facilement adaptables** aux spécificités des entreprises du Recyclage,

- voire susceptibles, à court ou moyen terme, de **créer un CQP interbranche** en collaboration avec la Branche des entreprises du Recyclage, afin de mettre en commun des moyens et de réunir des effectifs suffisants.
- **Communiquer :**
  - par l'intermédiaire des outils de communication existants au sein de **FEDEREC**, du **FORCO**,
  - par l'intermédiaire des outils de communication des **organismes de formation**.
- **Communiquer davantage auprès des entreprises et salariés sur l'existence des VAE. [Branche, FORCO, structures de formations initiales]**
  - **Sensibiliser** les entreprises et salariés à **l'intérêt** du passage d'une VAE.
  - Accompagner davantage les salariés demandeurs au moment du **montage** de leur dossier.

## Axe 6 : Développer l'offre de formation continue

### Enjeux

Au-delà des formations obligatoires, avoir la capacité d'envoyer les salariés dans des formations consacrées au cœur de métier, suffisamment représentées sur le territoire.

### Objectifs

Compléter l'offre de formation spécifique aux entreprises du Recyclage.

### Démarche préconisée

#### ■ *Développer une formation continue sur le cœur de métier spécifique aux fonctions de production. [Branche, FORCO]*

- Les CQP existants **correspondent** à l'approche préconisée, **mais** :
  - une communication auprès des entreprises et des salariés est à développer davantage ;
  - la durée de la formation paraît souvent très longue aux entreprises, voire aux salariés.
- Sans doute serait-il profitable de développer aussi l'offre de formation sur des **modules spécifiques**, tels que présentés dans le tableau suivant.

Les degrés de priorité de **développement de l'offre** spécifique sont déterminés en fonction de la nécessité de développement de la formation, au vu :

- de l'**offre** existante,
- des **besoins** décelés sur la base :
  - \* des réponses des entreprises et salariés,
  - \* d'un diagnostic réalisé par les consultants suite à l'enquête de terrain.
- A noter que ne sont pas mentionnées les formations obligatoires, réalisées et pour lesquelles une offre est considérée satisfaisante sur l'ensemble du territoire.

		Priorité (3 + étant le degré de priorité le plus fort)	
<b>Tri</b>	<b>Reconnaissance des matières</b> (geste de tri, nature et qualité des matières)	+++	y compris pour les opérateurs de bascule et chauffeurs
	Reconnaissance des matières dangereuses à isoler, et <b>isolement</b> des arrivages indésirables	+++	
	<b>Démontage</b> et dépollution	+++	
	<b>Réparation</b> de palettes	+++	
	<b>Mélange</b>	++	
	Découpe et <b>conditionnement</b>	++	
<b>Maîtrise des commandes numériques</b>	<b>Connaissances du fonctionnement</b> des machines à commande numérique, installations semi-automatisées	+	formations appelées à se développer pour le verre et le plastique en particulier
	Maîtrise de l' <b>utilisation</b> des commandes numérique et des <b>contrôles</b> nécessaires	+	
<b>Maintenance de premier niveau</b>	Connaissances <b>mécaniques et électro-mécaniques</b> de base, permettant un diagnostic entre le dysfonctionnement et le dépannage dans le cadre d'une maintenance de premier niveau ; maintenance préventive de base (graissage, entretien simple)	+++	
	<b>Préparation, vérification et réglage</b> des machines	+++	

- Il s'agirait de formations de base, à **affiner en entreprise** en fonction de leurs pratiques propres.

■ *Concernant les autres fonctions présentes dans des entreprises de Recyclage, développer des formations adaptées aux spécificités des entreprises, en particulier en matière de compétences en évolution. [Branche, FORCO, organismes de formation]*

Il s'agit d'une **première approche** qui doit être approfondie par les partenaires.

Les orientations présentées doivent être très **centrées sur les spécificités des entreprises** de la Branche du Recyclage.

• **Commercial**

		<b>Priorité</b> (3 + étant le degré de priorité le plus fort)
<b>Marketing et conception de prestations dans le contexte du Recyclage</b>	Repérage et connaissance des offres des entreprises concurrentes : comment <b>différencier</b> positivement sa propre <b>prestation</b>	+
	Conception de la modularité de la <b>prestation à façon</b> , en fonction des attentes de l'entreprise ou de la collectivité cliente	++
	Fixation d'une <b>politique de prix</b> de prestation modulaire, tenant compte du point mort, de la concurrence locale et de l'offre concurrente des régions proches	+
<b>Prospection et communication</b>	<b>Etude de marché</b> , identification de nouveaux fournisseurs et/ou clients potentiels, en fonction des projets de développement de l'entreprise et/ou de diversification des matières recyclées	+++
	Elaboration et mise en œuvre un plan de <b>communication</b> externe de <b>prospection</b> et d'attractivité valorisant efficacement les spécificités de l'entreprise	+++
	Communication efficace lors des contacts avec les entreprises et collectivités, <b>savoir présenter</b> l'entreprise	+++
	Connaissances approfondies de l' <b>environnement</b> de la Branche, des <b>matières</b> , du <b>processus de Recyclage</b> de chacune des matières gérées par l'entreprise, des <b>évolutions</b> actuelles et à venir concernant chacune de ces matières	+++
	Faire de ses <b>salariés des relais efficaces</b> de la démarche commerciale rapprochée de l'entreprise de Recyclage	+++
	<b>Langues</b> (anglais, allemand, chinois)	+++
<b>Achat, vente et négociation</b>	Techniques de vente et de <b>négociation</b> directe	++
	Elaboration et rédaction des <b>offres commerciales</b> professionnelles convaincantes, prenant en compte les spécificités des entreprises ou collectivités fournisseurs ou clientes	+++
	Réponse à des <b>appels d'offres</b> , connaître le code des marchés publics et multiplier les chances de réussite dans le cadre d'un cahier des charges de demande de prestation	+++
	Organisation d'une <b>veille stratégique</b> , suivre les évolutions des marchés et du contexte économique et réagir avec efficacité en fonction, notamment en ce qui concerne la gestion des stocks et l'approvisionnement.	++
<b>Relations fournisseurs/ clients</b>	Suivi de la prestation <b>après-vente</b> , gérer la relation client et savoir prendre en compte les spécificités de la prestation attendue (degré de qualité, rapidité de livraison, etc.)	+
	Gestion des <b>conflits</b>	++

Y compris pour les salariés hors fonction commerciale, notamment pour les chauffeurs

1/ Pour les commerciaux non issus de la Branche du Recyclage; 2/ Dans le cadre d'une diversification des matières gérées par l'entreprise



- **Administratif et supports**

		<b>Priorité</b> (3 + étant le degré de priorité le plus fort)	
<b>Accueil des matières</b>	<b>Organisation</b> du travail	+ +	Pour les nouvelles recrues en particulier
	Connaissances réglementaires et organisation d'une <b>veille</b> des évolutions pour l'administration de matières (tels que les DEEE, VHU, pneumatique)	+ + +	
	<b>Accueil</b> des arrivants sur le site	+ +	
	Gestion des <b>conflits</b>	+ +	
<b>Administration, bureautique</b>	Informatique, <b>bureautique</b>	+	
	<b>Comptabilité</b> , gestion	+ +	
<b>Structuration et mise en pratique d'une GRH</b>	Conduite des démarches de <b>recrutement</b> dans l'objectif d'augmenter le niveau de qualification dans les entreprises de Recyclage	+ +	
	<b>Intégration</b> de nouvelles recrues dans l'entreprise (élaboration et mise en place de procédures adaptées aux entreprises de Recyclage, choix d'un tuteur les premiers temps en fonction de critères réfléchis)	+ +	
	Réalisation des <b>entretiens d'évaluation</b> annuels et les entretiens biannuels <b>professionnels</b> , à partir de critères propres aux entreprises de Recyclage	+ + +	
	Identification et la formalisation de parcours professionnels dans le cadre de <b>mobilités internes</b> .	+ + +	
	Construction du <b>plan de formation</b> de l'entreprise en fonction des évolutions des compétences constatées dans la Branche du Recyclage	+ + +	
	Prévention et gestion de l' <b>absentéisme</b>	+ + +	
	Mise en pratique de la <b>réglementation Seniors</b> et notamment <b>adaptation</b> des postes de travail aux <b>séniors</b>	+ +	
	Gestion des départs à la <b>retraite</b> (anticipation et élaboration et mise en pratique d'une procédures de transferts de savoir-faire)	+ + +	

- **Direction d'entreprise**

		<b>Priorité</b> (3 + étant le degré de priorité le plus fort)
<b>Elaboration et mise en pratique d'une stratégie d'entreprise</b>	Elaboration et mise en pratique d'une stratégie de <b>développement d'activité</b> et/ou de <b>diversification des matières</b> recyclées, transmission d'une vision globale de la Branche et de son environnement, culture générale en économie	+++
	Elaboration et mise en pratique d'une stratégie de <b>rapprochement</b> ou de <b>transmission</b> d'entreprise	++
	<b>Reprise</b> d'entreprise	+++
	<b>Professionnalisation</b> de la fonction de direction, notamment en gestion, management RH (approche globale)	+++
<b>Encadrement et management d'équipes</b>	<b>Délégation</b> des compétences afin de créer des équipes autonomes dans de bonnes conditions de réalisation de la prestation de l'entreprise de Recyclage	++
	Identification des sources de <b>motivation</b> et mise en pratique par la récompense des efforts des salariés sur des critères adaptés aux entreprises de Recyclage (ex: satisfaction du client, renouvellement régulier de la contractualisation, procédures d'évaluation qualité particulièrement positives, etc.)	++

Pour les jeunes directeurs notamment

- **Transport**

		<b>Priorité</b> (3 + étant le degré de priorité le plus fort)
<b>Transport</b>	<b>Conduite</b> rationnelle	+
	[ Pour mémoire : <b>Reconnaissance des matières</b> (nature et qualité)]	+++
	[ Pour mémoire : <b>Reconnaissance des matières dangereuses</b> à isoler, et <b>isolement des arrivages</b> indésirables]	+++
	[ Pour mémoire : <b>Communication efficace</b> lors des contacts avec les l'entreprises et collectivités, <b>savoir présenter</b> l'entreprise]	+++

Une offre abondante existe, sans qu'il soit nécessaire d'adapter à la Branche du Recyclage.

- **Ingénierie et expertise**

		<b>Priorité</b> (3 † étant le degré de priorité le plus fort)	
<b>Ingénieur QSE</b>	<b>Présentation</b> rapide de la Branche du Recyclage	† †	Pour salariés sortant d'une formation spécialisée - cette présentation peut être réalisée en interne
	Formation <b>professionnalisante</b> (élaboration de procédures QSE, certification, prévention, contrôles, auto évaluation et suivi, information au sein de l'entreprise et à l'extérieur)	† †	Pour les salariés ne sortant pas d'une formation spécialisée ; une offre de formation existe, non spécifique au Recyclage.
	Organisation d'une <b>veille</b> pour suivre l'évolution des réglementations (en général)	† †	
	Connaissances réglementaires, organisation d'une veille, savoir se mettre à jour concernant les évolutions en matière d' <b>installations classées</b> (remplissage des dossiers, réalisation d'analyses, interprétation des données)	† † †	
<b>Technicien de maintenance de niveau 2</b>	Approfondissement des <b>compétences spécifiques</b> auprès de l'équipe de maintenance interne aux entreprises de Recyclage	† † †	Les techniciens de maintenance de niveau 2 seront très nécessaires et présents dans les entreprises de plus grandes tailles.
<b>Technicien de laboratoire</b>	Connaissances spécifiques des <b>matières</b> concernées (principalement verre, plastiques)		Pour les entreprises de recyclage de verre et de plastiques

- **Transversal** s'appliquant à l'ensemble des équipes

		<b>Priorité</b> (3 + étant le degré de priorité le plus fort)
<b>QSE</b>	Mise en <b>pratique</b> d'une <b>démarche qualité</b> dans l'entreprise de Recyclage : savoir appliquer les normes sur la base des procédures transmises	+++
	Connaissance et application des principales dispositions concernant la <b>sécurité</b> dans le cadre d'une entreprise de Recyclage, en ayant conscience des raisons pour lesquelles les normes de sécurité sont imposées	+++
	Mise en pratique au quotidien des démarches de respect de l' <b>environnement</b> au sein de l'entreprise de Recyclage	+++
<b>Santé au travail</b>	Prévention des <b>troubles musculo-squelettiques</b> dans le contexte des entreprises de Recyclage	++
	Formation de <b>sauveteur secouriste</b> du travail	++
<b>Gestion de projet</b>	<b>Elaboration et préparation</b> de la mise en œuvre du projet d'innovation ou d'amélioration	+++
	Réalisation de la démarche dans le respect des <b>délais</b> et des <b>moyens</b> alloués	+++
	Association de l'ensemble des salariés, maintien du niveau d'information nécessaire et savoir faire <b>circuler l'information</b> à l'intérieur de l'entreprise de Recyclage dans l'ensemble des équipes au long du process de Recyclage	+++
<b>Management intermédiaire, tutorat</b>	<b>Management intermédiaire</b> : savoir gérer une équipe, motiver et évaluer les salariés sous sa responsabilité	+++
	Formation <b>tutorat</b> dans le cadre des recrutements, en particulier dans le cadre de l'accompagnement des salariés en alternance (intégrer, identifier et transmettre ses compétences, professionnaliser, rendre autonome, évaluer la progression)	+++
<b>Savoirs de base</b>	Savoirs de base, avec un accompagnement fort de la part de la Branche au moment du lancement de ces formations, pour aider les entreprises à discerner leurs besoins	+++

Formations déjà très souvent réalisées

■ **Communiquer sur les formations proposées, non seulement sur leur mise en place, mais aussi leur utilité. [Branche, FORCO, organismes de formation]**

- **Diffuser** chaque année auprès des entreprises une **liste** de formations spécialisées, par les moyens de communication habituellement utilisés par FEDEREC et le FORCO.

Une **présélection** pourrait être réalisée par FEREDDEC, afin de faciliter le choix des entreprises.

- En fonction des moyens disponibles aujourd'hui, **insister** encore davantage sur l'information auprès des entreprises concernant la **valeur des formations**, les **offres** et **opportunités** de formations : il est souvent difficile, en particulier pour les plus petites entreprises, de s'y retrouver sans accompagnement adapté.
- Cette communication semble particulièrement **incontournable** en ce qui concerne les formations :
  - s'adressant aux chefs d'entreprise, qui ne sont pas toujours sensibilisés à leurs propres besoins en formation,
  - concernant les savoirs de base,
    - \* sujet potentiellement porteur de discrimination,
    - \* le déficit n'est pas toujours évident à déceler.

■ **Proposer des formats de formations en adéquation avec les attentes des entreprises. [Branche, FORCO, organismes de formation]**

- Attacher de l'importance à la réalisation de formation de **durée** n'excédant pas 2 à 3 jours, en particulier pour les salariés de TPE-PME.
- Le **lieu** de la formation doit être le plus souvent **proche** de l'entreprise : les entreprises et salariés sont souvent peu enclins à ce qu'il soit nécessaire de traverser plus de 150 km pour se rendre sur le lieu de la formation.
- Proposer davantage de formations prenant mieux en compte le **matériel** présent dans les entreprises de Recyclage (engins (TP...), chaîne de manutention (tapis...), conditionnement (presse...)).

■ **Trouver des financements complémentaires pour relancer FORMAREC.**  
*[Branche]*

- FORMAREC est considéré comme un organisme de formation **légitime** aux yeux des chefs d'entreprise pour les accompagner dans le cadre des thématiques soulignées concernant les équipes de direction.
- Des formations ciblées sur les compétences en évolution des **chefs d'entreprise** du Recyclage (voir tableau ci-dessus) pourraient être proposées sans investissement matériel majeur.

La formation consacrée aux jeunes chefs d'entreprise, réalisée avec succès il y a quelques années, pourrait être relancée et enrichie de bases en matière de GRH.

- Utiliser l'ensemble des **moyens de communication** existants actuellement, notamment Internet, pour communiquer auprès des entreprises sur le réveil de FORMAREC.

A titre d'exemple, réaliser un **mailing** Internet **ciblé** auprès des entreprises ayant profité des formations à succès réalisées par FORMAREC ces dernières années (notamment formations gestion, sécurité, FIMO-FCOS).

- Afin de concrétiser la réflexion générée par FORMAREC et d'apporter un **soutien financier et logistique**, poursuivre le travail de développement de **partenariats** entre FORMAREC et les organismes de formation :
  - les structures **historiquement liées** à la Branche (telles que la MPS Aquitaine ou l'ADEF de Lille),
  - poursuivre l'extension de ce réseau sur l'ensemble du territoire, tel que projeté aujourd'hui,
  - les structures offrant des **formations plus généralistes** sur l'ensemble du territoire, mais qui pourraient être intéressées par la création de formations plus spécifiquement axées sur les particularités du secteur.

■ **Remédier au déficit d'offre spécialisée au Recyclage.** *[Branche, FORCO, organismes de formation]*

- Des formations consacrées à la **connaissance des produits et matières** sont **recensées** par le FORCO (1% des formations en 2007), en général non associées à des organismes de formation spécialisés.

Ce sont principalement des formations consacrées à la reconnaissance et à la gestion de produits dangereux (tels que l'amiante), formation à la dépollution de VHU.

- Un **travail approfondi** pourrait être réalisé, en partenariat avec la Branche et des organismes de formation offrant :
  - des formations cœur de métier aujourd'hui, ou connexes,
  - des formations classiques commerciales, management, etc.

afin de spécialiser des formations existantes aux spécificités des entreprises du Recyclage.

- La **Branche** doit, en collaboration avec le **FORCO** afin de s'assurer que ces formations puissent bénéficier d'une prise en charge :
  - identifier ces organismes de formation,
  - valider les lignes d'un partenariat avec les organismes de formation prêts à investir dans des formations très adaptées aux entreprises du Recyclage,
  - proposer des ajustements aux formations existantes, si nécessaire en faisant appel à des consultants spécialisés,
  - communiquer largement concernant le développement de cette nouvelle offre auprès des entreprises cibles,
  - réaliser une évaluation des formations proposées, à chaud et à froid, afin de repérer les impacts sur le terrain et apporter les ajustements éventuellement nécessaires par la suite.

■ *Suite aux conclusions de ce CEP, lancer des démarches partenariales et élaborer un plan de formation à l'échelle de la Branche, susceptible de répondre aux défis actuels d'évolution des salariés aux nouvelles exigences. [Branche, FORCO, Etat, organismes de formation]*

- **Traduire techniquement les besoins en compétences** des salariés à partir des grands axes définis par le CEP en objectifs de formations à mobiliser ou concevoir.
- **Définir le cadre juridique et financier du plan** de formation (fonds OPCA de la professionnalisation, FPSPP, FSE, financement de type ADEC, etc.; pilotage branche ; portage)

En particulier envisager la **conclusion d'un partenariat** avec ce ou ces co-financiers, qui permettrait de disposer d'un soutien complémentaire aux actions véritablement décisives et à fort investissement, en matière d'obtention de certifications notamment.

- **Analyser l'offre actuelle de formation** et son adéquation par rapport aux spécificités du secteur et aux besoins des entreprises ; **susciter les formations**

**absentes** ou **orienter celles existantes** dans le sens d'une parfaite adaptation aux spécificités des entreprises du Recyclage.

- **Déployer** une **communication** auprès des entreprises et des salariés par l'OPCA.
- Sur les problématiques spécifiques et actuelles de la Branche, **outiller les conseillers formation** du FORCO, pour un soutien encore plus efficace concernant la formalisation des plans de formation des entreprises.

■ **Définir un champ d'application pour ce partenariat. [Branche, FORCO, Etat]**

- Compte tenu de la faible taille constatée des entreprises de la Branche, le dispositif **limité au TPE/PME** permet de couvrir avec pertinence la très grande majorité des entreprises du périmètre
- Le cas particulier des entreprises appartenant à un **groupe de plus de 250 salariés**, a priori exclu de ce dispositif, devra être **traité au cas par cas** ; en effet cette nature d'entreprise concerne en dominante des entreprises de Recyclage qui ont des rôles essentiels sur le territoire.
- La sélection par le seul code NAF (appartenance ou non au périmètre défini en début de CEP) devra faire l'objet d'une analyse fine afin d'éviter d'écarter des entreprises qui auraient déjà entrepris une démarche de diversification et d'élargissement du champ de leur compétence.

■ **Définir des publics cibles prioritaires (sous réserve de leur éligibilité). [Branche, FORCO, Etat]**

- Les **dirigeants des petites et moyennes entreprises** visées, sur les actions définies plus haut. Il pourrait être envisageable, afin dans un premier temps de donner une toute priorité aux chefs d'entreprise des plus petites structures ; pour cela de,
  - définir éventuellement une limite applicable aux responsables des sociétés de moins de 50 salariés,
  - accepter les statuts non salariés.

Ce contingentement doit cependant pouvoir être assoupli en fonction des entreprises et du nombre des inscriptions



- les **salariés** :
  - en cours d'intégration dans l'entreprise ou en projet d'évolution/mobilité professionnelle interne forte afin d'accélérer l'acquisition des compétences recherchées et augmenter plus efficacement et rapidement leur niveau,
  - fragiles (notamment seniors et 1ers niveaux de qualifications, nombreux dans la Branche et concernés en premier plan par les nécessaires évolutions de compétences soulignées par le CEP),
  - si les OPCA s'avèrent en limite de financement sur ce dispositif, les tuteurs/maîtres d'apprentissage, le secteur recourant encore très peu aux dispositifs en alternance, notamment par défaut de temps et de formation.

## Axe 7 : Développer les actions concernant les seniors

### Enjeux

Aider les entreprises à maintenir dans l'emploi les travailleurs seniors, par ailleurs appréciés pour leur expérience.

### Objectifs

Accompagner les entreprises dans leurs démarches en ce sens, en adéquation avec leurs besoins et leur développement.

#### ■ *Diffuser des informations concernant la législation en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010. [Branche, FORCO, Etat]*

- Faire un **mailing** ciblé sur les **entreprises** adhérentes de **50 salariés et plus** présentant la loi et précisant les démarches à mettre en œuvre dans les entreprises.
- Créer une **rubrique** consacrée sur le **site Internet de FEDEREC** :
  - reprenant la **présentation** de la loi,
  - permettant des **liens** Internet directs avec les textes et les sites du Ministère,
  - présentant une série de **critères** et **indicateurs** et proposant aux entreprises de Recyclage de **s'auto-évaluer**, à partir d'un quizz rapide,
  - en fonction des lacunes détectées dans les entreprises, **identifier des types d'actions** à mettre en œuvre dans l'entreprise,
  - associée à un **service FAQ** apportant des réponses aux questions les plus fréquemment posées par les entreprises.

#### ■ *Accompagner la mise en place des plans seniors dans les entreprises de Recyclage. [Branche, Etat]*

Proposer sur le site Internet des **modèles d'ajustements** et de **plan d'actions** associés d'accord d'entreprise ou de groupe concernant les domaines d'actions concernés :

- le recrutement des salariés âgés,
- l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles,
- l'amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité,
- le développement des compétences et des qualifications et accès à la formation,
- l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite,

- la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.

■ *Accompagner les entreprises dans leur réflexion concrète d'adaptation des postes de travail aux seniors. [Branche, Etat]*

- **Financer des consultants** (ex : ergonomes) qui pourraient visiter les entreprises et proposer des **aménagements concrets**, à moindre coût si souhaité.

Proposer cette offre :

- dans le cadre des **lettres** envoyées par FEDEREC,
- sur la page du **site Internet** consacrée à cette problématique.
- Réaliser une série de **fiches** par poste principalement concerné, en fonction des retours des consultants, afin de **diffuser les conclusions** des diagnostics réalisés sur le terrain (en gardant bien sûr l'anonymat des entreprises visitées).

■ *Proposer des kits, des process opérationnels à adapter aux entreprises. [Branche]*

Concernant :

- l'**anticipation** et la **gestion des départs** à la retraite, en présentant comment :
  - réaliser un état des lieux des départs à prévoir dans les deux ans,
  - formaliser sous modèle informatique, afin de faciliter les simulations,
  - réfléchir concrètement aux solutions à proposer pour remplacer les salariés partant à la retraite (mobilité horizontale, verticale, regroupement de deux postes, recrutement, etc.),
  - élaborer un plan d'action pour concrétiser ces réponses dans les délais impartis.
- les **transferts de savoir-faire** : formaliser le repérage des savoir-faire et comment s'assurer que les personnes expérimentées, sur le départ, aient transmis à leurs successeurs l'ensemble de leur savoir-faire.
- **Diffuser** ces documents parallèlement à une **présentation** de cet accompagnement,
  - lors des visites en entreprise par les conseillers formation le cas échéant,
  - ou à l'occasion de rencontres organisées par FEDEREC auprès des entreprises adhérentes.

■ *Lancer des projets ciblés sur les seniors. [Branche, FORCO]*

- Proposer des formations aux **interlocuteurs RH** ou à l'**encadrement** des entreprises de Recyclage destinées à les aider à mettre en place les accords et plans d'actions Seniors.
- Proposer des **formations ciblées** sur les populations **seniors**.
- Rechercher les **cofinancements** qui pourraient être mis à contribution (FSE par exemple).

## **Axe 8 : Développer les actions concernant les travailleurs handicapés et travailleurs en insertion**

### Enjeux

Poursuivre l'intégration dans les entreprises de la Branche des publics seniors, handicapés et en insertion, afin de valoriser la diversité et de respecter les réglementations en vigueur.

Il apparaît notamment que dans la plupart des entreprises, il serait plus tout à fait envisageable d'employer davantage de salariés handicapés et de ne pas payer de contribution à l'Agefiph, en respectant une logique de productivité et de compétitivité.

### Objectifs

Accompagner les entreprises dans leurs démarches en ce sens, en adéquation avec leurs besoins et leur développement.

### Démarche préconisée

- **Communiquer sur la définition du handicap et de l'insertion, ainsi que sur les aides afférentes afin d'accroître les recrutements de ces publics.**  
*[Branche, Etat]*

- Les entreprises ont souvent une **approche très restrictive** de ces publics – à titre d'exemple, le handicap est notamment souvent compris comme un handicap lourd, ce qui ne représente en réalité qu'une minorité des handicapés.
- Informer les entreprises sur le lancement du **contrat unique** d'insertion (CUI)<sup>3</sup>, dont l'objectif est entre autres de simplifier les démarches pour les entreprises.

En ayant recours au CUI, l'employeur peut bénéficier :

- d'une aide de l'État et du Conseil Général couvrant 50% du SMIC brut chargé,
- d'une aide de son OPCA couvrant :
  - \* la prise en charge intégrale des frais de formation
  - \* une partie du salaire lorsque le salarié est en formation
  - \* les dépenses liées au tutorat.

---

<sup>3</sup> Mis en œuvre depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010

■ **Souligner les avantages à recruter des salariés handicapés ou en insertion.** [*Branche, Etat*]

- Recenser les **avantages** d'une **embauche de salariés handicapés**, outre les arguments financiers :
  - les salariés **handicapés** sont en général particulièrement **motivés** par leur travail et très **fidèles** à leur entreprise,
  - l'intégration de salariés handicapés permet aussi très souvent de renforcer la **solidarité au sein des équipes** et de développer des valeurs de respect et d'ouverture d'esprit.
- **Diffuser**, via les outils de communication habituellement utilisés par FEDEREC et le FORCO, des **témoignages d'entreprises et de salariés** handicapés ou en insertion.

Ces thématiques pourraient notamment faire l'objet d'un **dossier** distinct dans les revues professionnelles réalisées par FEDEREC : une série d'articles permettrait de préciser

- les définitions,
- les modalités de recrutements et aides associées,
- les témoignages,
- les liens Internet reliant aux sites des Ministères en charge de ces dispositifs et présentant les textes de loi.

■ **Créer et proposer aux entreprises une formation destinée à faciliter la professionnalisation des acteurs de l'entreprise qui participent à l'intégration des personnes handicapées.** [*Branche, FORCO*]

Cette formation pourrait dès lors en particulier s'adresser aux interlocuteurs RH, issus de l'encadrement, Représentants du personnel, communication.

■ **Accompagner les entreprises dans les démarches attendues dans le cadre du CUI en contrepartie du soutien financier.** [*Branche, FORCO*]

Il est en effet attendu que l'**entreprise s'engage** davantage pour l'insertion durable du salarié en contrat aidé.

- Proposer des formations présélectionnées pour officialiser le **tutorat** au sein de l'entreprise parmi les salariés qualifiés, afin de favoriser la prise rapide de poste du salarié en insertion et le développement durable de ses compétences.

- En complément du tutorat, inclure au moment de l'accompagnement à la définition du plan de formation de l'entreprise la **formation du salarié aidé**.
- Accompagner les entreprises dans l'élaboration du **bilan des actions engagées**, notamment nécessaire au renouvellement de la convention ou à une nouvelle signature.

■ **Aider les entreprises à identifier les postes qui pourraient être occupés par des salariés handicapés ou en insertion et proposer des candidatures adaptées. [Branche, Etat]**

- Sur la base des référentiels métiers existants, **souligner les postes** qui ne pourraient **pas** être **occupés** par des **salariés** souffrant d'un certain **handicap** ou par des salariés en **insertion** : cette liste sera **restrictive** et permettra de souligner qu'en dehors de cas lourds, la **plupart des postes sont accessibles** aux personnes handicapées.
- La Branche pourrait développer encore davantage les **partenariats** et rapprochement existants avec les acteurs de l'**insertion** et de la **promotion de l'emploi** des personnes **handicapées** (dont l'Agefiph) :
  - mettre **en ligne** sur le site de FEDEREC des **candidatures et offres d'emploi** concernant des salariés handicapés ou en insertion, au côté des candidatures et offres classiques,
  - **faire intervenir des promoteurs** de l'emploi des personnes handicapées ou en insertion à l'occasion de **manifestations FEDEREC** existantes (consacrées à d'autres thèmes),
  - **proposer aux entreprises**, via les moyens de communication FEDEREC existants, de se **mettre en relation** avec :
    - \* des **agences** d'intérim ou de recrutement spécialisées,
    - \* des **entreprises sous-traitantes** employant des salariés handicapés ou en insertion, notamment pour les activités potentiellement externalisées telles que l'entretien des locaux,

**diffusion des coordonnées** et d'une brève **description**, ainsi que des éventuelles **conditions privilégiées** accordées aux entreprises de Recyclage dans le cadre d'un partenariat avec la Branche (publicité de ces structures auprès des entreprises de la Branche contre tarifs avantageux des prestations de services).