

# INDUSTRIES DES PAPIERS ET CARTONS

donnons des **elles** à nos métiers



Pour en savoir plus sur les formations  
et les métiers de l'Industrie des Papiers et Cartons

Consultez notre site Internet  
[www.formapap.com](http://www.formapap.com)

Envoyez vos questions à  
[plurielles@formapap.com](mailto:plurielles@formapap.com)



avec la participation du FSE Objectif 3



**FORMAPAP**

Organisme Paritaire Collecteur Agréé des Industries Papetières  
(Production, Transformation, Distribution)  
154, boulevard Haussmann 75008 PARIS  
Tél. : 01 53 89 25 00 – Fax : 01 53 89 25 20

NOV. 2011 01 42 85 98 86 - Photos E.Cornea



**VOTRE ATOUT MIXITÉ**

bilan et témoignages

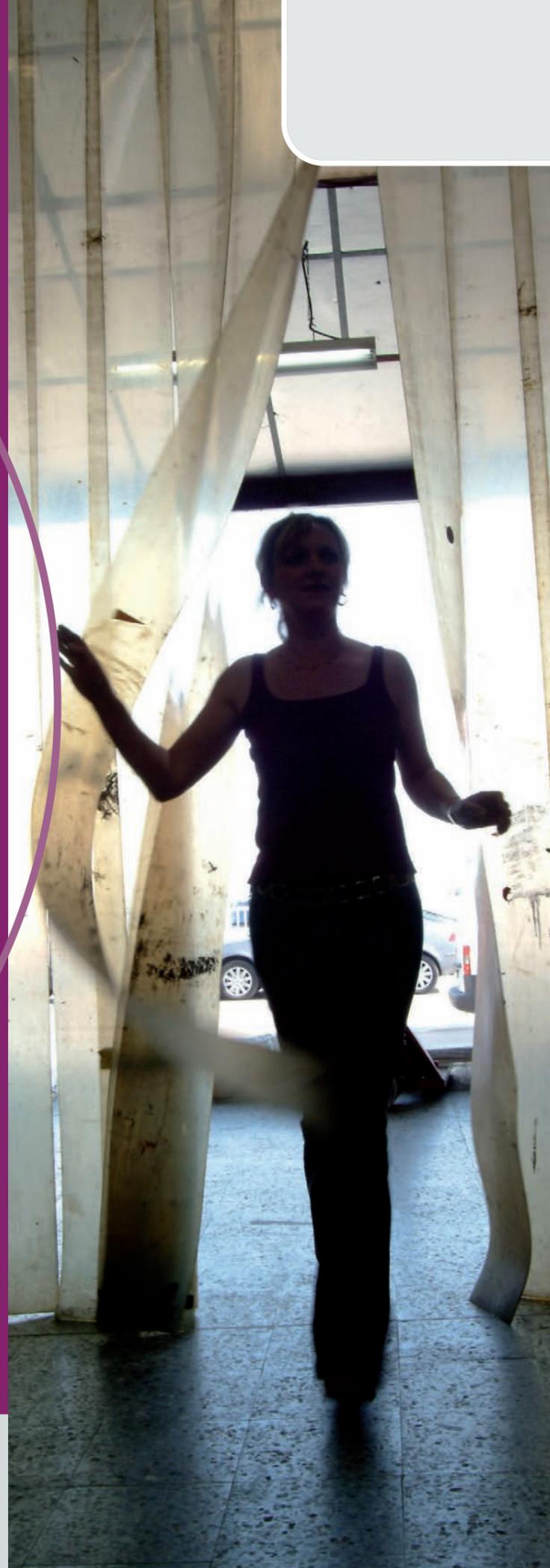


avec la participation du FSE Objectif 3

# donnons des **elles** à nos métiers



## Editorial



Pour faire face au vieillissement de la population active et aux départs massifs à la retraite attendus à court terme, mais aussi au manque de main d'œuvre qualifiée dans certains bassins d'emploi, l'Inter-secteurs Papiers-Cartons a choisi de miser, entre autres, sur la mixité professionnelle.

Depuis 2004, Formapap s'est engagé, à travers le dispositif PLURIELLES soutenu par le Fonds Social Européen Objectif 3, à dresser un état des lieux sur la mixité professionnelle dans les entreprises, et à sensibiliser les dirigeants et les interlocuteurs ressources humaines aux atouts de la mixité. Des actions de formation et d'accompagnement pour les salariés ont ainsi pu être soutenues financièrement. Des supports de communication ont également été créés afin d'attirer de nouveaux publics, en particulier des femmes, dans les entreprises de la filière.

Quatre ans après le lancement du dispositif, l'objectif initial de PLURIELLES a été largement dépassé avec 470 salariés bénéficiaires d'actions de formation dans 237 entreprises. FORMAPAP souhaite désormais sensibiliser l'ensemble de ses adhérents aux enjeux et atouts de la mixité professionnelle en diffusant des témoignages d'entreprises qui ont développé, dans leurs équipes de travail, la mixité grâce au dispositif PLURIELLES.

Ce recueil présente les expériences de six entreprises de taille variable et aux activités différentes, qui ont décidé de former des salariés, majoritairement féminins, à une nouvelle machine, à de nouvelles fonctions ou à de nouvelles responsabilités, en les accompagnant parfois dans ces changements. Il dresse également, en fin de recueil, un premier bilan de la démarche PLURIELLES.

Le Conseil d'administration de FORMAPAP espère ainsi inciter de nouvelles entreprises de l'Inter-secteurs Papiers-Cartons à faire progresser la mixité professionnelle, en favorisant l'accès des femmes à des postes techniques ou des fonctions d'encadrement et en facilitant le développement des carrières et l'employabilité des salariés par la formation.

*Président*  
Christian CRESPEL

*Vice-Président*  
Eric RAYNAL



## ► Coordinateur formation professionnelle & Responsable maintenance



Usine de fabrication et de transformation de papier  
420 salariés - Lorraine

“ La plupart de nos salariés, que ce soit en papeterie ou en transformation, sont postés en production sur des machines et tournent la nuit ou le week-end, ce qui n'est, d'emblée, pas évident pour des femmes avec des enfants. Pour le type de postes proposés lors de la construction de l'usine, l'orientation des recrutements a naturellement été vers des profils masculins, si bien que chez nous le taux d'emploi des femmes est limité à 11% des effectifs.

Une dizaine de femmes travaillent pourtant en production à des postes de mandriner, machiniste et emballeur, mais aucune n'est conductrice de machine en papeterie. L'entreprise a également tenté quelques expériences pour positionner des femmes sur des postes plutôt masculins, mais principalement en intérim. Et il y a quelques années, l'ancien responsable de la maintenance a embauché une apprentie qu'il avait formée en alternance dans une précédente entreprise. Cette **technicienne de maintenance**, postée en production en 5x8, a largement fait ses preuves depuis et s'est particulièrement **bien intégrée** à une équipe exclusivement masculine. Ceci nous a d'ailleurs conduit à recruter une autre femme dans l'équipe de maintenance.

### Une vraie valeur ajoutée en termes de comportement

L'arrivée de ces deux salariées a apporté une **vraie valeur ajoutée** au service et à l'entreprise en termes de compor-

tement, de **façon d'être** et de **sérénité dans les rapports**. Lorsqu'elles interviennent sur les machines, les conducteurs sont plus attentifs. Comme ces postes ne requièrent aucune capacité physique particulière, ça nous a encouragé à poursuivre nos efforts de mixité dans l'entreprise.

Lorsque l'équipe PLURIELLES nous a présenté son dispositif, nous nous sommes dit que c'était **l'occasion de renforcer**, d'une part, **les compétences** de nos salariées femmes à travers des formations, mais aussi **la volonté de la direction** en faveur de l'emploi féminin **en s'appuyant sur le levier économique** du cofinancement. Nous avons ainsi identifié quatre salariées qui pourraient bénéficier de formations ou d'accompagnements. Les deux techniciennes de maintenance suivent des formations de remise à niveau technique sur 35 jours, tandis qu'une ancienne assistante commerciale, promue au poste de responsable de l'administration des ventes a suivi une formation de management de proximité de 35 heures, au même titre que la responsable logistique en papeterie. Si l'une des responsables est revenue à son poste initial pour des raisons personnelles, l'intégration des autres salariées s'est très bien passée et aucune d'entre elles n'a finalement ressenti le besoin d'un accompagnement personnalisé.

### Accélérer la démarche de mixité

Au final, PLURIELLES nous a permis de bénéficier d'un cofinancement européen pour les formations, d'accélérer la démarche de mixité entamée au sein de l'entreprise et

L'accès croissant des femmes à des filières de formation supérieure et aux diplômes justifie désormais l'intégration à part entière des jeunes diplômées dans les politiques de recrutement et de gestion des carrières des entreprises. Certains secteurs d'activités réputés masculins affichent aujourd'hui une volonté de féminiser leurs équipes. Avec des formations équivalentes à celles des hommes, les femmes font leurs preuves sans problème et occupent maintenant des postes techniques dans l'industrie ou des postes technico-commerciaux qui étaient jusqu'à présent réservés à des hommes. Les entreprises de secteurs majoritairement masculins voient que la complémentarité femme/homme fonctionne bien. Les milieux de travail essentiellement masculin qui s'ouvrent aux femmes en sortent gagnants.

de mener une **réflexion plus profonde sur l'emploi féminin** à nos postes de travail. En clair, puisque ça marche dans l'équipe postée de maintenance, pourquoi ne pourrions-nous pas envisager la même chose directement sur les machines de production ? Cette question est en train de faire son chemin dans les esprits et il appartiendra à l'encadrement et à la maîtrise d'étudier de plus près des candidatures féminines lors des prochains recrutements.

”



## Assistante Ressources Humaines & Directeur de la production



Entreprise de fabrication d'étiquettes adhésives et non adhésives  
28 salariés – Pays de la Loire

### PROBLÉMATIQUE

- Favoriser l'accès de femmes à des fonctions d'encadrement ou à des postes plus techniques et faciliter ces changements de fonctions

### INTERVENTION PLURIELLES

- Diagnostic sur la mixité professionnelle
- Cofinancement d'actions de formation
- Mise en place d'un accompagnement personnalisé



#### Favoriser l'accès de femmes à l'ensemble des postes de l'entreprise

Située en zone rurale à l'écart des grands bassins d'emploi, notre entreprise a toujours privilégié la formation et la promotion interne, pour des questions de difficultés de recrutement mais aussi pour favoriser l'évolution de nos salariés et les inciter à rester chez nous. Par ailleurs, même si la mixité professionnelle n'est pas un souci de tous les instants, nous avons toujours fait en sorte de **favoriser l'égalité des chances** et l'accès de femmes à l'ensemble des postes de l'entreprise. Et si les congés maternités peuvent parfois engendrer quelques soucis organisationnels, surtout dans une petite structure comme la nôtre, plus de 50% de nos effectifs sont féminins et **toutes nos équipes de travail sont mixtes**, de l'atelier de production au conditionnement en passant par les services administratifs. Seuls les postes de conducteurs de machines sont uniquement occupés par des hommes car la manipulation des bobines au moment du calage reste une opération physique.

Juste avant l'intervention de PLURIELLES, nous avons déjà identifié certaines salariées qui pouvaient évoluer vers des postes plus qualifiés et permis à cinq d'entre elles d'accéder à des **postes techniques ou à responsabilités**. Ce fut le cas d'une secrétaire promue assistante de direction, d'une secrétaire administrative devenue secrétaire de production, d'une assistante de production qui a évolué vers le poste d'assistante du directeur de production, mais aussi d'une opératrice audits-expéditions et d'une assistante commerciale qui ont toutes les deux pris en charge la responsabilité de leur service.

#### Faire un état des lieux de notre stratégie en matière de ressources humaines

La conseillère PLURIELLES est intervenue alors que nous étudions des **formations** pour certaines de nos salariées **afin de leur permettre d'être plus à l'aise sur le plan technique ou managérial**. Son diagnostic nous a ainsi permis d'identifier les besoins réels dans ce domaine et de faire un état des lieux précis de notre stratégie en matière de ressources humaines. Dans le cadre du dispositif PLURIELLES et du Fonds Social Européen, que nous avons déjà sollicité par le passé, FORMAPAP nous a proposé d'étudier le cofinancement d'une partie des formations d'une durée minimum de 35 heures et la mise en place d'un accompagnement personnalisé pour l'une des salariées, pris en charge à 100% par le FSE.

Auparavant **opératrice** audits-expéditions, cette salariée a d'abord **pris la responsabilité de son service, puis de l'ensemble de l'atelier production**, après avoir suivi une première formation spécifique. Ce poste, historiquement masculin, l'a amené, au retour d'un congé maternité, à gérer des aspects techniques qu'elle ne maîtrisait pas forcément, mais aussi à manager ses anciens collègues. Une formation au management était donc recommandée, ainsi qu'un accompagnement pour lui permettre de mieux se positionner vis-à-vis de son équipe. Une formation "management et motivation" axée sur le développement des aptitudes au management et sur la façon de se positionner après un changement de fonction, suivie de l'accompagnement, lui ont donné une certaine assurance et surtout confiance à son poste. **L'accompagnement**

Absences pour maternité, garde d'enfant malade, ... le manque de disponibilité des femmes est couramment évoqué. Les statistiques démontrent que les femmes ne sont absentes de leur travail pour des raisons de maternité que deux fois quatre mois en moyenne pendant les 40 ans de leur vie professionnelle. Vie professionnelle et vie familiale sont aujourd'hui plus conciliables car 70% des mères de plus de 2 enfants travaillent. (Enquête « Génération 98 », Céreq 2007) Selon des études récentes, avec la participation de plus en plus importante des pères au quotidien de la vie familiale, les femmes ne sont plus perçues comme moins présentes au travail.

PLURIELLES, **basé sur des cas concrets, l'a rassuré sur ses méthodes** et ses façons de faire pour **gérer le relationnel avec son équipe**. Cela lui a aussi permis d'atténuer le stress lié à ce changement, de lâcher du lest par rapport à certaines exigences initiales et de trouver un meilleur équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle. Au final, cette salariée est beaucoup plus performante, plus sereine à son poste et plus à l'aise dans le management, tant au niveau de la gestion des hommes et que de la coordination de l'atelier.

#### Nous comptons poursuivre dans cette voie

Le bilan du dispositif PLURIELLES est donc plus que positif. Il nous a clairement aidé dans notre stratégie de mixité et d'égalité des chances, à travers le diagnostic, le cofinancement des formations et l'accompagnement personnalisé. Nous comptons d'ailleurs poursuivre dans cette voie, en envisageant des formations au management pour deux autres salariées ayant pris de nouvelles responsabilités. La conseillère PLURIELLES a facilité une mise en relation avec l'Agence Régionale d'Amélioration des Conditions de Travail, pour qu'un diagnostic soit réalisé au niveau de l'organisation du travail dans l'entreprise. L'objectif de cette démarche était de nous faire accompagner par un conseil extérieur sur l'aménagement de certains postes de travail, dans l'atelier, afin qu'il soit accessible aux femmes.



## ► Responsable de la formation & Responsable des Ressources Humaines



Centre de recherche d'un groupe fabricant de papiers spéciaux  
115 salariés - Rhône-Alpes



### Le phénomène du "plafond de verre" existe

Dans notre centre de recherche et de services administratifs, la mixité professionnelle est une réalité depuis longtemps, avec des effectifs féminins à plus de 50%, y compris à des postes d'encadrement. Pourtant, ici comme ailleurs, le phénomène du "plafond de verre" existe, avec encore peu de femmes au plus haut niveau, que ce soit chez les chercheurs ou dans le top management.

Par ailleurs, comme les salariés sont très fidèles à l'entreprise et que la formation fait vraiment partie de la culture du groupe, nous essayons de **favoriser la mobilité interne et l'évolution des carrières** en facilitant l'accès à la formation pour nos salariés. C'est ce qui nous a intéressés dans le dispositif PLURIELLES proposé par FORMAPAP, notamment au niveau du développement des carrières professionnelles des femmes.

Lors du diagnostic, nous avons recensé toutes les personnes qui pouvaient bénéficier de ce dispositif, au regard des formations en cours ou des projets envisagés. Ces actions devaient permettre aux salariées de **développer de nouvelles compétences**, voire, pour certaines de **valider un titre ou un diplôme**. Nous étions contraints, pour des raisons budgétaires, de reporter certaines de ces formations, avec le risque, un jour de devoir les déprogrammer. Nous avons finalement pu les mettre en œuvre immédiatement grâce à l'intervention de FORMAPAP et du Fonds social européen.

Au total, trois salariées du centre de recherche et de services administratifs ont été concernées par le dispositif PLURIELLES. La première, agent de maîtrise au service comptable a suivi une formation de management en vue de devenir responsable du service comptable auxiliaire. Cette formation lui a permis de mieux appréhender sa nouvelle fonction, tout en lui conférant une certaine **légitimité vis-à-vis de ses collaborateurs**.

La deuxième salariée, responsable des assurances puis des services généraux, a suivi un Master professionnel de deux ans, à raison de deux jours par semaine à l'université. Cette formation, couronnée par un diplôme avec mention, est **un vrai plus dans le CV** de notre salariée. C'est aussi **un atout pour notre entreprise** puisque cette responsable a acquis une vision plus globale des services généraux et, en même temps, approfondi son expertise.

La troisième, enfin, assistante de recherche, souhaitait clore son cycle universitaire par un Master de chimie et faire évoluer, par la même occasion, sa carrière. À l'issue de cette formation, qui a également duré deux ans, cette salariée a approfondi ses connaissances sur les polymères, a évolué vers un poste de chercheur et devrait bientôt prendre une responsabilité d'encadrement.

### Devenir le véritable acteur de sa carrière

Au final, le dispositif proposé par FORMAPAP a permis à deux de nos salariées d'accéder à des formations longues, qui, sans le cofinancement européen obtenu

Selon une étude sur la situation des femmes cadres de GEF\*/Accenture, 93% des entreprises sondées reconnaissent l'existence de freins à la carrière des femmes et évoquent notamment des a priori concernant une moindre disponibilité et une mobilité moins importante. Alors même que les compétences des femmes cadres sont reconnues, elles sont beaucoup moins sollicitées pour des promotions.

Pourtant une autre enquête réalisée par GEF démontre que 81% des diplômées affirment avoir choisi une grande école avec l'intention de faire la meilleure carrière possible, 71% effectuent des déplacements professionnels (en moyenne 4 jours par mois) et 20% résident à l'étranger.

\*GEF : Grandes Ecoles au Féminin regroupant des réseaux de diplômées de 8 grandes écoles (ECP, ENA, ESCP-EAP, Essec, HEC, Insead, Mines et Polytechnique)

Etude sur la situation des femmes cadres dans les grandes entreprises en France – juin 2003 – Accenture/GEF.

grâce à PLURIELLES, auraient été plus difficiles à faire accepter auprès de notre direction. L'autre avantage de la mise en place de ces formations a été de faire prendre conscience à l'ensemble des salariés que **la mixité professionnelle est importante pour l'entreprise** et que chacun peut se lancer dans des projets similaires. Enfin, cette expérience nous a permis de rappeler un message fort : plutôt que d'attendre une formation, que l'on n'a pas forcément souhaité, chaque salarié, homme ou femme, peut et doit devenir le véritable acteur de sa carrière en proposant des projets de formations à sa hiérarchie. C'est aussi l'intérêt de cette démarche !

Malgré l'intervention de ce dispositif, il reste, dans notre entreprise comme ailleurs, de nombreux **freins culturels et structurels à l'égalité professionnelle**. Les femmes recourent notamment plus fréquemment au temps partiel choisi pour des raisons familiales. Ceci peut expliquer la persistance du "plafond de verre", même si **le désir de formation et d'évolution** chez les femmes **est tout aussi fort** que chez leurs homologues masculins.



## ► Responsable Ressources Humaines & Assistante Ressources Humaines

### ► PROBLÉMATIQUE

- Favoriser la mixité professionnelle au sein des ateliers de production
- Former des salariés à une nouvelle machine, à de nouvelles fonctions, à de nouvelles responsabilités
- Accompagner les salariés dans ce changement

### ► INTERVENTION PLURIELLES

- Diagnostic sur la mixité professionnelle
- Cofinancement des actions de formation
- Mise en œuvre d'accompagnements personnalisés des salariés



Fabricant d'emballages pour l'industrie pharmaceutique  
57 salariés - Limousin



Notre site de production a toujours eu un effectif mixte avec une **quasi parité hommes-femmes au niveau global**, mais lorsqu'on y regarde de plus près **au niveau des ateliers** de production, **cette mixité n'existe**

**plus**. Les services découpe, magasin et maintenance sont exclusivement masculins, et le service pliage-collage ne compte que deux hommes pour seize femmes. L'administration des ventes est intégralement féminine. Par le passé, notre entreprise a déjà tenté d'intégrer des hommes au service collage et des femmes en impression, mais ces expériences n'ont pas toujours été couronnées de succès. Nous avons par ailleurs toujours beaucoup misé sur la formation et la promotion internes, pour renforcer la polyvalence, favoriser l'entente entre les services et faciliter les changements de postes.

#### Plusieurs de nos salariés pouvaient être soutenues dans leurs parcours de formation.

Lorsque l'équipe de Formapap est venue nous présenter le dispositif Plurielles, nous avons tout de suite été réceptif à leur proposition. Plusieurs de nos salariés pouvaient être soutenues dans leurs parcours de formation. **L'accompagnement personnalisé**, proposé aux salariés formés, nous a également intéressé. Il permettait **d'encourager la prise en main d'une nouvelle machine** à l'atelier pliage-collage pour certains d'entre eux, **faciliter l'évolution vers de nouvelles fonctions d'encadrement et l'intégration à une nouvelle équipe**, pour d'autres.

Au total, les formations de huit salariées ont ainsi été cofinancées par le Fonds Social Européen, à hauteur de 25 à 30% du coût total de chaque formation. Ces actions ont

porté sur le contrat de professionnalisation d'une technicienne méthode pendant un an, et sur la formation d'une salariée en reprise de poste au contrôle de plaque offset pour pallier à d'éventuels remplacements. Une autre salariée, promue chef d'équipe de l'ensemble du service collage a suivi une formation de conducteur plieuse sur une nouvelle machine ainsi qu'un stage relatif au métier de chef d'équipe. Enfin, quatre opératrices du service collage ont suivi une formation de conducteur plieuse colleuse de 105 heures, sur une machine récemment acquise par l'entreprise.

#### Un accompagnement personnalisé sous la forme d'un coaching individuel

Après la formation, il s'est pourtant avéré que les régleuses, qui occupaient jusqu'alors des postes moins techniques, ne se sont pas senties très à l'aise face à cette nouvelle machine, automatisée, plus rapide et impliquant des réglages par commande numérique. C'est là que la conseillère PLURIELLES nous a proposé un accompagnement personnalisé des salariées, sous la forme d'un coaching individuel. Cette prestation devait les rassurer face à ce changement technique et les aider à gérer cette transition professionnelle. Compte tenu du souhait de l'entreprise d'optimiser le fonctionnement de cette machine et d'en acquérir une autre du même type, cet accompagnement ne pouvait pas mieux tomber.

Dans la même optique, mais pour des raisons différentes, nous avons demandé un accompagnement personnalisé de la responsable du service collage, afin de **faciliter ses relations** avec la nouvelle équipe qu'elle encadre. Cette prestation nous semblait également intéressante pour la responsable de production, qui rencontrait quelques difficultés relationnelles avec certains salariés. Nous avons enfin souhaité

L'évolution de la société, et le déclin de la prégnance des modèles masculins ou féminins font que, même si les stéréotypes ont la vie dure, il est de plus en plus admis de voir des hommes faire des métiers habituellement exercés par des femmes.

Des hommes peuvent se trouver ou être confrontés à des situations d'inégalité en tant qu'homme et éprouver, comme les femmes, autant de difficultés à les identifier en tant que telles et à en parler.

De même, de plus en plus d'hommes peinent à se reconnaître dans les attentes stéréotypées d'entreprises, envers eux, par rapport à des rôles traditionnels.

Beaucoup d'hommes, selon les dernières enquêtes de l'Insee, souhaitent une organisation du travail et un déroulement de carrière qui tiennent compte tout autant de leurs aspirations professionnelles que de leur vie personnelle et familiale.

un accompagnement personnalisé pour un régleur, seul homme affecté au service collage, en vue de **l'aider à mieux « trouver sa place »** au sein de l'atelier.

Une fois l'accord de financement confirmé par FORMAPAP, nous avons présenté cette démarche d'accompagnement aux salariés concernés, qui ont tous apprécié cette **opportunité**, puis sélectionné l'organisme et la coach chargé de mener cette mission. C'est au cours d'un entretien réunissant chaque salarié, le supérieur direct et la coach, que les objectifs individuels ont été définis. Les accompagnements qui viennent juste de commencer ont déjà donné des résultats significatifs : chacun a pris conscience des difficultés existantes et manifesté son envie de les régler. Tout **le travail de la coach est de lever les doutes, les a priori et les réticences** de chaque salarié dans son contexte particulier.

#### Améliorer le bien-être des salariés au travail

L'apport du dispositif PLURIELLES a donc été positif sur tous les plans :

- le diagnostic nous a déjà permis d'avoir un regard extérieur sur la mixité professionnelle dans notre entreprise et les efforts à accomplir au sein des ateliers ;
- le cofinancement des formations nous a bien aidé sur le plan financier,
- les accompagnements personnalisés, proposés et pris en charge, constituent une démarche très intéressante, à laquelle nous n'avions pas songé et que nous n'aurions certainement pas mis en œuvre sans l'intervention de PLURIELLES. Cette initiative montre aussi le souhait de notre entreprise d'améliorer le bien-être des salariés au travail, de favoriser leur évolution et de faciliter leur adaptation dans un environnement changeant.

## ► Directrice générale adjointe



Entreprise de fabrication  
de matériel de PLV  
21 salariés – Nord-Pas-de-Calais

### ► PROBLÉMATIQUE

- Former et accompagner la directrice générale dans sa fonction de responsable des ressources humaines et de manager
- Former une salariée à la conduite de machine

### ► INTERVENTION PLURIELLES

- Cofinancement d'actions de formation
- Mise en place d'un accompagnement personnalisé

### “ Me positionner autrement que comme « la fille de mon père devenue directrice générale »

« Il y a quelques années, j'ai été amenée à **rejoindre l'entreprise familiale**, puis, au départ à la retraite de mes parents, à **la reprendre** avec mon frère. Lui s'est focalisé sur le commercial et la technique, que gérait mon père, moi, sur la gestion et le personnel, dont s'occupait ma mère. Malgré une précédente expérience en management dans une petite entreprise, je me suis rendue compte que la fonction ressources humaines était plus complexe que je ne l'imaginai, et me prenais surtout beaucoup de temps, entre le respect du droit social, les instances représentatives, la santé et la sécurité du personnel, le droit à la formation, mais aussi le management au quotidien. Pour essayer de me positionner autrement que comme « la fille de mon père qui est devenue directrice générale », mais aussi pour imposer ma patte dans l'entreprise, j'ai souhaité suivre **une formation au management**. Cette formation par cours du soir, intitulée "Communication et Leadership", s'est déroulée sur douze semaines au premier trimestre 2006. C'est à ce moment-là que j'ai été contactée par la conseillère PLURIELLES qui m'a présenté le principe du cofinancement de formation et de l'accompagnement personnalisé.

À la suite de ma formation, qui m'a aidé à mieux comprendre **l'importance du management dans une**

**PME**, et ainsi appris à **impliquer du personnel** dans certaines phases clés de la vie de l'entreprise, j'ai aussi mis en place des **entretiens annuels d'évaluation**. Cette démarche m'a cependant pris beaucoup de temps et a également soulevé une interrogation : comment aborder certains sujets en toute transparence avec mes salariés et exploiter chaque entretien de façon à en faire un exercice utile et gagnant-gagnant. La conseillère PLURIELLES m'a donc conseillé de réaliser un accompagnement, centré sur la relation lors de l'entretien annuel d'évaluation et pris en charge par le Fonds Social Européen. L'accompagnement, qui comporte six séances d'une demi-journée, en est à mi-parcours, mais a déjà révélé certaines **pistes d'amélioration**, comme la possibilité d'alléger la grille d'entretien et de me faire aider pour la réalisation de certains entretiens.

### Prendre du recul par rapport à ma fonction de dirigeant

Le dispositif PLURIELLES ? Il est vraiment tombé à pic et a été un vrai plus pour moi comme pour notre entreprise. Il m'a d'abord permis de bénéficier d'un cofinancement pour ma formation à hauteur de 40%, de me lancer dans un accompagnement, auquel je n'aurais pas pensé toute seule, et de prendre du recul par rapport à ma fonction de dirigeant. Les échanges avec la conseillère PLURIELLES, sympathiques et professionnels, m'ont aussi ouvert les yeux sur la place des femmes dans notre entreprise. Il se

Une étude sur « Les femmes dirigeantes dans les entreprises française » a comparé les 500 meilleures entreprises dirigées par des hommes et des femmes aux 500 meilleurs entreprises dirigées uniquement par des femmes, dans trois catégories : petites, moyennes et grandes entreprises. Résultat : les entreprises gérées par des femmes avaient un meilleur taux de croissance et une meilleure rentabilité que la moyenne de l'ensemble des entreprises. Dans la catégorie des grandes entreprises, leur rentabilité était même double. L'étude avait constaté que la majorité des dirigeantes interrogées embauchaient davantage de femmes à des postes de responsabilité, qu'elles préféraient un management participatif et qu'elles développaient des idées novatrices pour que travail et famille soient compatibles.

Etude réalisée pour le magazine professionnel L'Entreprise par SCRL et publiée en 1996, sous le titre « Les femmes dirigeantes dans les entreprises françaises » - effectuée auprès de 22 000 sociétés implantées en France.

trouve qu'une bonne partie de notre effectif est féminin, principalement à l'atelier façonnage, mais qu'aucune d'entre elles n'était, jusqu'à présent, conductrice de machine. Plutôt que de recruter un homme, nous avons récemment décidé, sur les conseils de FORMAPAP, de **former une salariée, motivée pour évoluer dans l'entreprise**. Depuis cette formation, qui a également été cofinancée dans le cadre de PLURIELLES, la salariée est ravie de son nouveau poste et parfaitement intégrée à l'atelier. Et je pense que **la question de faire évoluer ou de recruter une femme sur un poste dit « masculin » sera un réflexe** à l'avenir.

”



## ► Directrice des ressources humaines



Usine de fabrication  
de carton ondulé  
347 salariés - Picardie

### ► PROBLÉMATIQUE

- Intégrer par la formation une promotion de trois femmes conductrices de machines dans un atelier de production majoritairement masculin

### ► INTERVENTION PLURIELLES

- Diagnostic sur la mixité professionnelle
- Cofinancement d'actions de formation

“ Jusqu'en 2005, sur les 280 salariés en production, moins d'une dizaine étaient des femmes. Le plus souvent, elles étaient arrivées dans l'entreprise par le biais de l'intérim, puis, pour certaines, avaient été recrutées en CDI sur des postes de palettiseur. L'emploi féminin dans l'usine, qui fonctionne en 3x8, était donc très faiblement représenté. Parallèlement nous cherchions des candidats au recrutement, ayant identifié **de prochains départs en retraite dont il fallait anticiper le remplacement.**

Suite à un entretien avec des femmes intérimaires chez nous depuis plusieurs mois, nous avons constaté que trois d'entre elles pouvaient être intéressées par une formation leur permettant d'intégrer l'entreprise et de travailler sur « machine ». Compte tenu de leur manque de formation initiale aux métiers du papier, nous leur avons proposé de les **recruter en alternance** pour leur permettre de suivre **une formation préparant au Certificat de Qualification Professionnelle** "Conducteur de machine dans l'industrie du carton ondulé".

#### **Cet échange nous a donné l'occasion de nous interroger**

C'est à cette époque que nous avons rencontré l'équipe PLURIELLES. Elle a réalisé un diagnostic complet sur la

mixité professionnelle et l'égalité des chances dans l'entreprise. Cet échange nous a donné l'occasion de nous interroger sur **la sous représentation des femmes au niveau du personnel de production et de l'encadrement** en général.

Le Comité technique PLURIELLES a ensuite étudié l'éligibilité de certaines formations à un cofinancement européen. Cela concernait les actions entamées par nos trois salariées en contrat de professionnalisation, ainsi que le prolongement de ma formation "management des compétences", dans le cadre de la mise en place d'une démarche compétences et d'un logiciel associé. Toutes ces demandes ont été acceptées, ce qui nous a permis d'obtenir un cofinancement pour quatre formations au total.

Les trois salariées, qui ont suivi une formation de 680 heures sur deux ans, ont toutes obtenu leur CQP de branche avec succès. Elles sont aujourd'hui **aides conductrices** ou **conductrices de machines** dans le secteur plieuses-colleuses. Ces postes, qualifiés, sont plus intéressants et représentent pour elles une véritable promotion avec une évolution de salaire en conséquence. **Leur intégration**, dans un atelier pourtant exclusivement masculin avant leur arrivée, **s'est très bien passée, notamment grâce aux compétences** qu'elles ont su mettre en avant au quotidien sur leur machine.

L'argument de la différence de force physique comme obstacle à la présence de femmes sur des postes traditionnellement masculins reste prégnant. Des études récentes ont démontré que la force physique constitue de moins en moins un frein à l'exercice d'un métier dit technique par une femme. Les évolutions technologiques et la modernisation des process de production ont permis une diminution significative des ports de charges et de la pénibilité de certains postes. Il faut également noter que « Métier technique » n'est pas synonyme de « difficile physiquement ».

#### **Leur professionnalisme a aussi changé le regard des hommes**

Pour l'entreprise, cette intégration, aidée par le dispositif PLURIELLES, a été un atout. Tout d'abord, nous sommes très satisfaits de la **qualité du travail** de nos salariées nouvellement formées, de leur façon d'être dans l'atelier et de leur manière d'**expliquer leur métier** aux nouveaux entrants. Leur professionnalisme a aussi changé le regard des hommes sur la capacité d'une femme à travailler en production et leur présence a modifié l'ambiance générale de l'atelier. Cette expérience réussie a aussi fait évoluer la direction de notre entreprise sur le recrutement des femmes en production, qui sera plus souvent envisagé à l'avenir. Elle a enfin mis en évidence, en interne mais aussi vis-à-vis de l'extérieur, le souhait de l'entreprise de favoriser la formation et l'évolution de personnels féminins et le **développement de la mixité** en général.

”



## ► Premier bilan

### ● État des lieux sur la mixité et le travail féminin

- 16% des entreprises adhérentes ont répondu à l'enquête
- 25,4% des effectifs sont féminins, mais les femmes représentent seulement 9,7% des dirigeants,
- 17,7% des ouvriers, 19,6% des agents de maîtrise et 22,7% des cadres

### ● Campagne de promotion et de communication

- 2 300 entreprises adhérentes de FORMAPAP
- 600 partenaires de la formation et de l'insertion dans les principaux bassins d'emploi
- Ensemble des partenaires institutionnels (DRTEFP, Conseils Régionaux, médecines du travail...)

### ● Accompagnement des entreprises

- 42 diagnostics animés en entreprise
- 26 entreprises accompagnées dans leur projet mixité

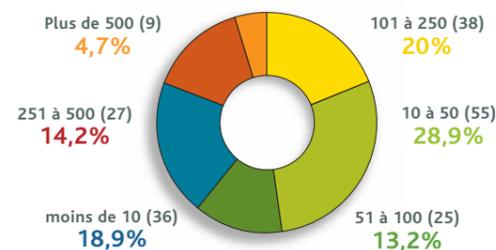
### ● Formation des salarié-es

- 237 entreprises bénéficiaires d'un cofinancement pour des actions de formation
- 420 salariées bénéficiaires d'actions de formation
- 55 681 heures de formation cofinancées par le FSE Objectif 3

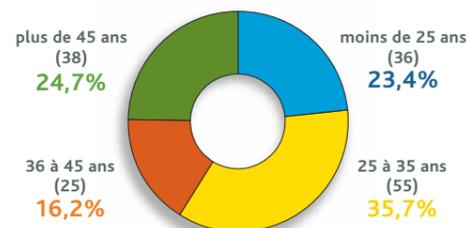
### ● Accompagnement des salarié-es

- 22 accompagnements réalisés à ce jour

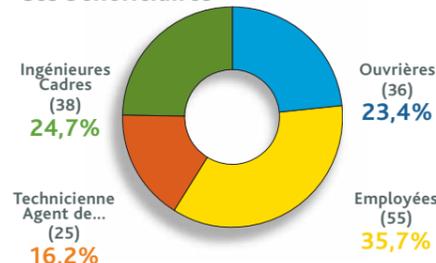
### ● Effectif des entreprises bénéficiaires (en nombre de salariés)



### ● Age des bénéficiaires (en nombre de salariés)



### ● Catégorie socio-professionnelle des bénéficiaires



## Ce qu'ils en disent...

“Le bilan du dispositif PLURIELLES est plus que positif. Il nous a clairement aidé dans notre stratégie de mixité et d'égalité des chances, à travers le diagnostic, le cofinancement des formations et l'accompagnement personnalisé.”

“PLURIELLES nous a permis d'accélérer la démarche de mixité entamée au sein de l'entreprise et de mener une réflexion plus profonde sur l'emploi féminin à nos postes de travail. En clair, puisque ça marche dans l'équipe postée de maintenance, pourquoi ne pourrions-nous pas envisager la même chose directement sur les machines de production ?”

“Le dispositif PLURIELLES a permis de faire accéder deux de nos salariées à des formations longues, qui, sans le cofinancement européen obtenu grâce à PLURIELLES, auraient été plus difficiles à mettre en place.”

“L'apport de PLURIELLES a été positif sur tous les plans. Le diagnostic nous a déjà permis d'avoir un regard extérieur sur la mixité professionnelle dans l'entreprise et sur les efforts à accomplir au sein des ateliers.”

“Le dispositif PLURIELLES ? Il est tombé à pic et a été un vrai plus pour moi comme pour l'entreprise. Il m'a d'abord permis de bénéficier d'un cofinancement pour ma formation à hauteur de 40%, de me lancer dans un accompagnement, auquel je n'aurais pas pensé toute seule, et de prendre du recul par rapport à ma fonction de dirigeant.”

## ► Objectifs

Cofinancé par le Fonds Social Européen Objectif 3, le dispositif PLURIELLES lancé en 2004 par FORMAPAP vise quatre grands objectifs :

- faire un état des lieux sur la mixité professionnelle dans l'Inter-secteurs Papiers et Cartons
- sensibiliser les dirigeants et les interlocuteurs RH aux atouts de la mixité professionnelle
- soutenir techniquement et financièrement les entreprises adhérentes dans leurs projets de mixité
- communiquer sur les métiers de l'Inter-secteurs Papiers-Cartons et susciter l'intérêt des jeunes, notamment des femmes, à rejoindre les entreprises de la filière

## ► Actions menées

Depuis quatre ans, l'équipe dédiée au dispositif PLURIELLES conseille, accompagne et soutient les entreprises dans leur projet "mixité" :

- diagnostic personnalisé sur la situation de l'entreprise
- information sur les obligations légales en matière d'égalité professionnelle
- information sur les aides et les dispositifs existant en faveur de la mixité professionnelle (aménagement de locaux, de postes de travail, structures spécialisées, aides financières...)
- conseils dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet (recrutement, formation, mobilité...)
- étude de l'éligibilité à un cofinancement européen des actions de formation pour des salariés
- identification des salariés éligibles à un accompagnement personnalisé
- mise en relation avec des prestataires spécialisés dans les accompagnements individualisés de salariés et pris en charge par le FSE dans la limite de 4 000 € HT par personne

## POUR EN SAVOIR PLUS :

Équipe PLURIELLES  
Fanny Dubuisson, Conseillère Projets  
Armelle Béchieu, Chef de Projets

plurielles@formapap.fr  
06 15 04 70 40  
03 83 95 65 39