



PAR LAURENCE JACQUES (88)

directrice Ductal® France-Belgique-
Luxembourg, Lafarge

Femmes ingénieurs, osez une carrière opérationnelle

En pleine trentaine, à l'heure où bien des femmes décrochent de la vie professionnelle, Laurence Jacques a fait un choix audacieux : amorcer une carrière opérationnelle, en usine, juste après la naissance de ses filles jumelles. Une expérience dont elle rappelle la richesse, les difficultés, mais aussi tout ce qu'elle lui a apporté en termes professionnels et personnels.

■ Les jeunes diplômées ont en général un début de parcours très similaire à celui de leurs collègues masculins. Toutes les enquêtes (telles celles du GEF¹) révèlent un enthousiasme et une ambition indépendants du genre des sondés. Le vrai décrochage intervient vers la trentaine, *the Thirties Trap*, comme l'appellent les professionnelles anglo-saxonnes, suite à une ou plusieurs naissances.

En effet, malgré une évolution progressive des mentalités, les femmes continuent d'assumer statistiquement 80 % des tâches du foyer, c'est-à-dire deux à trois heures de travail domestique à l'issue de leur journée pleine². Ainsi, tôt ou tard, après l'arrivée des enfants, nombreuses sont celles qui, proches du *burn out*, optent pour un poste fonctionnel « moins exposé », voire compatible avec un temps partiel.

Un choix inhabituel

J'ai fait, quant à moi, un choix très différent : j'ai amorcé une carrière opérationnelle, en usine, juste après la naissance de mes filles jumelles. Je vous propose de partager cette expérience, sa richesse, ses difficultés et ce qu'elle m'a apporté en termes professionnels et personnels. Après six ans de carrière chez Lafarge et deux postes fonctionnels, j'ai confirmé, malgré une grossesse gémellaire, ma demande de

mutation en usine. J'avais très envie de tenter l'expérience même si ce poste impliquait un déménagement et une bilocalisation pour mon mari et moi-même : mon époux, enseignant-chercheur, faisait la navette avec Paris, tandis que les filles et moi étions basées à Nice.

J'aime construire une vision, fédérer mon équipe autour d'objectifs clairs et mettre chacun dans les meilleures conditions pour contribuer efficacement

Un mois après la naissance, nous sommes donc descendus à Nice, avec les bébés que j'allaitais, pour trouver un logement et une organisation robuste. Nous avons déniché un bel appartement et une nounou disponible dans un pavillon juste en face. Nous avons déménagé lorsque nos filles avaient

trois mois et je suis retournée au travail à cinq mois révolus.

Une organisation irréfutable

J'ai pris en charge la qualité, l'environnement et le procédé pour l'usine de Contes-les-Pins, avec une équipe de neuf personnes.

J'étais seule dans la semaine car mon époux remontait à Paris. L'usine, une cimenterie, fonctionnait vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept. Elle ne s'arrêtait que quatre semaines par an pour l'entretien annuel. Toutes les six à sept semaines, j'étais cadre d'astreinte, c'est-à-dire qu'en cas de problème je pouvais être appelée à toute heure du jour et de la nuit avec nécessité éventuelle de me rendre à l'usine.

Pour gérer cette contrainte, j'avais établi un planning pluriannuel de façon à caler les visites de mes parents et beaux-parents sur ces semaines critiques. En plus de la nounou, j'avais trouvé une personne pour faire le ménage, qui habitait dans l'immeuble adjacent et qui pouvait également me dépanner en cas de difficulté.

Nous avons passé à Nice quatre très belles années. L'organisation s'est révélée robuste, même lorsque j'ai dû gérer quelques déplacements ponctuels, et nos deux poulettes ont poussé merveilleusement au soleil en profitant de la douceur du climat et de la proximité de la mer.

J'ai ensuite pris la direction d'une usine de chaux située à Cruas, en Ardèche. Les filles, qui avaient quatre ans, allaient à l'école maternelle. J'ai recruté une nourrice à domicile qui les prenait en charge dès 7 heures du matin pour les

Soutien mutuel

Mon mari (X 88, Ponts 90) m'avait, d'une certaine façon, montré la voie en assumant ses aspirations. Il avait abandonné le schéma de carrière d'ingénieur classique pour se lancer dans une thèse sur l'histoire des techniques. Comme j'avais soutenu son choix, il a soutenu mon projet.

lever et les emmener à l'école puis allait les chercher à 16 h 30 jusqu'à mon retour du travail. Mon époux pouvait être plus présent grâce au TGV. Il menait une partie de ses recherches depuis la maison.

Dolce vita

Deux ans plus tard, j'ai accepté une mutation en Italie, pour diriger une usine de ciment. Comme aucune école française ne se trouvait à proximité, les filles ont fait leur rentrée de CP à l'école italienne (de 8 heures à 13 heures) et j'ai trouvé un professeur français pour leur faire suivre le CNED l'après-midi. Mon époux a réussi à négocier avec son employeur, l'École des ponts, un détachement à mi-temps à l'École française de Rome, à deux heures de notre lieu de résidence, Pescara. Fin 2007, nous sommes rentrés à Paris et j'ai pris la direction du business Ductal® pour la France, la Belgique et le Luxembourg, quittant ainsi le monde strictement industriel. Les filles sont rentrées à l'école française en gagnant une année d'avance. Elles sont encore aujourd'hui capables de lire et de parler l'italien.

Efficacité

La bilocalisation, que nous avons acceptée, pendant presque dix ans, avec mon mari, m'a permis de me constituer une expérience très riche. J'adore l'opérationnel car j'apprécie de pouvoir agir sur le réel et de voir le résultat concret de mes actions. Mes différents postes m'ont permis de confirmer ma fibre managériale. J'aime construire une vision, fédérer mon équipe autour d'objectifs clairs et mettre chacun de mes collaborateurs dans les meilleures conditions pour travailler efficacement.

Je pense que le fait d'être mère de jeunes enfants a contribué à mon efficacité dans ces postes opérationnels.

L'art de réutiliser les compétences acquises

En usine, il faut gérer régulièrement et rapidement des incidents, imprévus, problèmes divers. Pour certains, cela peut être une source de stress très importante. J'avais

une grande capacité à prendre du recul pour analyser, classer les problèmes par ordre d'importance et apporter une réponse adaptée en gardant mon sang-froid. J'étais habituée à l'exercice à la maison !

Je cherchais naturellement à former et renforcer l'autonomie de mes collaborateurs. Il était dans mon intérêt qu'ils puissent régler à leur niveau tout ce qui pouvait l'être. Lorsque j'étais appelée en soirée ou la nuit, ou pendant une astreinte, j'analysais systématiquement ce qui s'était passé pour identifier si une formation complémentaire ou une procédure adaptée pouvait éviter que l'incident ne se reproduise.

À l'inverse, j'ai largement utilisé mes compétences en matière de recrutement, de contrat de travail et de délégation pour manager les gardes d'enfants. Il faut être prête à investir suffisamment pour attirer des personnes de valeur. Marlène, Nathalie, Clélia et Aïda, qui, successivement, ont pris en charge mes filles, avec beaucoup d'attention et de tendresse, ont joué un rôle fondamental pour me permettre de me consacrer, l'esprit libre, à mon travail.

Les femmes peuvent apporter énormément de valeur ajoutée dans un contexte industriel

Cette succession de postes et de localisations m'a permis de développer une expérience riche et variée. Je sais ma capacité d'adaptation et mon aptitude à faire évoluer rapidement un contexte technique et humain pour améliorer les performances d'un site. J'ai testé combien le croisement des points de vue masculin et féminin peut permettre de trouver des solutions *out of the box*. Enfin, je suis sûre de mes compétences et de celles de ma famille pour gérer un déménagement et une insertion dans un nouveau contexte.

Les femmes peuvent apporter énormément de valeur ajoutée dans un contexte industriel, par leur regard un peu décalé qui démultiplie la créativité de toute l'équipe, par leur sens de l'organisation pratique, mis à l'épreuve chaque jour dans la vie

J'ai été la quatrième femme nommée directeur d'usine de ciment chez Lafarge depuis la fondation du groupe en 1833, après trois collègues, américaine, chinoise et roumaine. Nous ne sommes qu'au tout début du chemin en ce qui concerne la parité.

courante et par leur aptitude à la délégation et à l'*empowerment* des équipes (question de survie – nous n'avons nullement l'ambition de jouer au *super(wo)man* omnipotent). Les matches se jouent et se gagnent sur le terrain. La connaissance des réalités opérationnelles permet d'être beaucoup plus pertinent et efficace pour la suite de la vie professionnelle, alors oubliez les conditionnements et les *a priori* et osez une carrière opérationnelle ! ■

1. Études Grandes Écoles au féminin 2005, « L'Ambition au féminin chez les anciennes et diplômées des réseaux GEF » et 2007 « Le parcours professionnel des diplômé(e)s des grandes écoles : regards croisés hommes / femmes », disponibles sur le site <http://www.grandes-secolesaufeminin.net/>

2. Sophie Ponthieux, Amandine Schreiber, « Dans les couples de salariés, la répartition du travail domestique reste inégale », paru dans *Données sociales - La société française*, édition 2006.

Des conditions favorables

La gestion matérielle de la double localisation a été grandement facilitée par les conditions favorables offertes par mon entreprise.

En compensation de la grande mobilité qui leur est demandée, les cadres d'usine peuvent obtenir un statut « logé » (loyers et charges pris en charges) en abandonnant une faible proportion de leur rémunération.

Le fisc reconnaît la double localisation pour raisons professionnelles et permet de déduire les frais de voyage et de loyers complémentaires.

Enfin, dans le cadre de l'expatriation, les allers-retours de mon époux étaient pris en charge par mon employeur.