

LAURENCE JACQUES (88)

Les jeunes diplômées ont, en général, un début de parcours très similaire à celui de leurs collègues masculins. Les enquêtes révèlent un enthousiasme et une ambition indépendants du genre des sondés. Le réel décrochage intervient vers la trentaine, *the thirties trap*, comme l'appellent les professionnelles anglo-saxonnes, après une ou plusieurs naissances.

En effet, malgré une évolution progressive des mentalités, les femmes continuent d'assumer la plus grande part des tâches relatives au foyer, c'est-à-dire deux à trois heures de travail domestique à l'issue de leur journée pleine. 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.

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.

UNE MUTATION EN USINE

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, faisant la navette avec Paris et les filles et moi étant basées à Nice. Mon mari (X88, 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. J'avais soutenu son choix, il a soutenu mon projet.

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. 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.

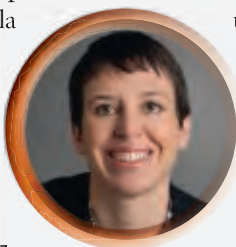
J'étais seule dans la semaine car mon époux remontait à Paris. L'usine, une cimenterie, fonctionnait 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Elle ne s'arrêtait que quatre semaines par an pour l'entretien annuel. Toutes les six à sept semaines, j'étais cadre d'astreinte, c'est-à-dire qu'en cas de problème, je pouvais être appelée à toute heure du jour et de la nuit avec nécessité éventuelle de me rendre à l'usine.

DES SOUTIENS FAMILIAUX

Pour gérer cette contrainte, j'ai pu compter sur des soutiens familiaux. J'avais établi un planning pluri-annuel de façon à caler les visites de mes parents et beaux-parents sur ces semaines critiques. Au-delà de la nounou, j'avais trouvé une personne pour faire le ménage, qui habitait dans l'immeuble adjacent et qui pouvait 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 filles ont poussé merveilleusement au soleil en profitant de la douceur du climat et de la proximité de la mer.

L'ÉCOLE ITALIENNE

J'ai ensuite pris la direction d'une usine de chaux située à Cruas, en Ardèche. Les enfants, qui avaient quatre ans, allaient à l'école maternelle. J'ai recruté une nourrice à domicile qui les prenait en charge dès sept heures du matin pour les lever et les emmener à l'école puis allait les chercher à seize heures trente jusqu'à mon retour du travail. Mon époux pouvait être plus présent grâce au TGV. Il menait une partie de sa recherche depuis la maison.



Deux ans plus tard, j'ai accepté une mutation en Italie, pour diriger une usine de ciment. En l'absence d'école française, les filles ont fait leur rentrée au CP à l'école italienne (de huit heures à treize 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 le monde strictement industriel. Les filles sont entrées à l'école française en gagnant une année d'avance. Elles sont encore aujourd'hui capables de lire et de parler l'italien.

GÉRER LES INCIDENTS

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 contribuer au résultat final.

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

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.

SAVOIR RECRUTER

À l'inverse, j'ai largement utilisé mes compétences en matière de recrutement, de contrat de travail et de délégation pour organiser les gardes d'enfants. Il faut être prête à investir suffisamment pour attirer des personnes de valeur. Les personnes 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.

Cette succession de postes et de localisations m'a permis de développer une expérience riche et variée. Je connais 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.

LE DÉBUT DU CHEMIN

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

Je pense que les femmes apportent énormément de valeur ajoutée dans un contexte industriel, par leur regard un peu décalé qui soutient la créativité de toute l'équipe, par leur sens de l'organisation pratique, mis à l'épreuve chaque jour dans la vie 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 matchs se jouent et se gagnent sur le terrain. La connaissance des réalités opérationnelles permet d'être beaucoup plus pertinent(e) et efficace pour la suite de la vie professionnelle. Alors, oubliez les conditionnements et les *a priori* et osez une carrière opérationnelle !