



Publié sur *Le Cercle Les Echos* (<http://lecercle.lesechos.fr>)

8 mars 2012 : le poids de l'invisible

Comment ne pas s'interroger sur le grand bouleversement qui voit la femme active devenir mère active ? Comment éviter que les meilleurs talents féminins quittent l'entreprise après l'arrivée de leur enfant ? Quel nouveau compromis trouver ensemble pour permettre aux femmes de continuer à travailler tout en étant mères ? Quelles sont les bonnes questions à se poser ?

Elle a le ventre légèrement arrondi de celles qui vont donner la vie. Cela fait quelques semaines, peut-être plusieurs mois maintenant, qu'elle vit avec cette nouvelle donne qui a déjà un peu modifié ses habitudes. Mais elle ne s'en plaint pas, bien au contraire, elle s'apprête à vivre une expérience inouïe qu'elle a hâte d'entamer pleinement.

Elle, c'est une femme d'environ trente ans, un âge devenu l'âge moyen des mères à la maternité pour leur premier enfant - source Insee, bilan démographique 2011 de la France -, soit presque quatre ans de plus que dans les années 70. Elle est ingénieure, médecin, avocate, consultante, énarque, auditrice ou exerce dans ces métiers où le niveau d'études prévaut et distingue. Elle travaille dans l'industrie, dans les services, dans la mode, dans le spatial, en définitive dans une entreprise plutôt du secteur privé. En tout état de cause, elle a fait de longues études en poursuivant le rêve de devenir quelqu'un de professionnellement reconnu dont les qualités métiers permettent de gagner le respect unanime des pairs. Et quand on l'interroge sur son envie de faire carrière, elle ne rougit pas en avouant fièrement que c'est important, même si elle reconnaît volontiers que l'essentiel est ailleurs. De ses parents et de cette époque qui était la leur et qu'elle n'a évidemment pas connue, elle ne veut retenir que ce qui fait société aujourd'hui et qui influence de manière plus ou moins consciente ses envies et son devenir de femme dans toute sa complexité.

Qu'est-ce qui fait société aujourd'hui, me direz-vous, et qui le faisait sans doute moins hier ?

L'ouverture d'un univers des possibles pour les femmes. Un univers qui, passé le sésame des études longues, passées surtout les époques où les femmes ne disposaient pas d'un environnement propice à le découvrir, offre à celles qui le désirent et qui le peuvent de donner libre cours à leurs ambitions professionnelles. Et à côté de cet univers, l'expression forte d'une conviction, derrière une perception quasi intime et propre aux femmes qui naguère n'avaient massivement pas le loisir d'en explorer les entrailles, que l'épanouissement personnel par la carrière est un pan de la vie à explorer pleinement.

Alors évidemment, quand elle a pris la décision de donner la vie, elle a beaucoup réfléchi sans nécessairement trouver toutes les réponses à ses questions. Et si c'est avec fierté qu'elle a fait part à

son entourage et à son entreprise de sa grossesse, elle sait que cette nouvelle constitue une rupture dans sa vie et également dans celle de beaucoup d'autres. Hier, elle était cette jeune femme dynamique, appréciée et respectée pour ses qualités professionnelles et son engagement au quotidien. Aujourd'hui, elle n'a rien perdu de son dynamisme et de ses qualités professionnelles, mais elle est en passe de devenir mère. Pour son entourage, c'est un changement de statut qui ravive les souvenirs, renforce l'idée de famille, engage un peu plus dans l'avenir. Mais pour son entreprise, quel est le contexte ?

C'est d'abord un calendrier modifié à court moyen terme, c'est un épisode de vie qui s'immisce dans le grand projet collectif, c'est un imprévu malgré son caractère extrêmement prévisible et connu qui s'invite à la table des considérations, c'est un bout de vie privée qui rentre dans l'écosystème d'affaires, c'est enfin un changement qui n'est jamais anodin et qui laisse naturellement des doutes s'immiscer sur cet "après" qu'il n'est jamais possible d'anticiper. Reviendra-t-elle seulement de son congé maternité ? Et si oui, que deviendra-t-elle ? Si la question paraît simple, presque simpliste, bien maligne celui qui peut en donner une réponse certaine.

D'aucuns pensent que ce sont les mois qui précèdent - période de grossesse - et encadrent - le congé maternité - la naissance qui constitue les changements les plus importants à gérer pour la femme et pour l'entreprise, mais beaucoup savent que tout ce qui compte en réalité se joue après, au retour de la femme devenue mère. C'est ce moment-là, ce retour crucial de la femme dans son entreprise qui, à mon sens, constitue le parent pauvre de l'entreprise et que j'appelle volontiers, le poids de l'invisible. Pourquoi le poids de l'invisible ? Parce que la femme qui revient correspond trait pour trait à celle qui était partie, les témoins visibles de sa grossesse (poids, ventre) ont disparu et pour ses collègues autant que le reste de l'entreprise, l'épisode est terminé comme le serait une perturbation saisonnière. Seulement, si pour l'entreprise, tout est terminé ; pour la femme, tout commence. Rien n'est plus et ne sera jamais plus comme avant. Et je serais tentée d'ajouter : ce que je vois, je peux le comprendre et le considérer ; ce que je ne vois pas, je n'y pense pas et je finis par l'oublier. Et cet oubli, je finis par en payer le prix le plus cher.

Ils sont nombreux à penser que les femmes manquent d'ambition, nombreux aussi à ne pas comprendre que certaines d'entre elles s'arrêtent de travailler pour élever leurs enfants, qui plus est lorsqu'elles ont fait de longues études. Mais que répondre aujourd'hui à ces femmes devenues mères qui n'ont d'autre envie que de relever tous les défis qui les animent et qui doivent se résigner à un compromis qui leur sied mal parce que leurs entreprises refusent de voir qu'elles sont en souffrance ? Revenir d'un congé maternité en ayant fait le choix de poursuivre un allaitement engagé depuis plusieurs mois est fatigant, voire éreintant. Revenir sur le pied de guerre dès la naissance de son enfant sans prendre le temps du repos nécessaire à son corps et à son esprit est très probablement dévastateur pour la femme, comme pour l'entreprise. Mais l'invisible ne s'exprime pas aussi distinctement qu'il le faudrait et cette fatigue transformée en incompréhension ne laisse plus qu'un choix cornélien pour la femme : l'enfant ou l'entreprise. Certaines vous diront qu'avec un enfant et ne serait-ce qu'une once d'ambition, la vie n'est plus que course contre le temps et à trop courir deux lièvres on risque, non seulement, de tout faire imparfaitement, mais on finit surtout par s'essouffler et par en laisser un de côté.

Et le choix est rapidement fait pour une grande majorité. Un choix qui fait une croix sur cette conviction exprimée précédemment de profiter et de jouir d'une expérience professionnelle

épanouissante, car valorisante et valorisée. C'est ainsi qu'aux alentours de la trentaine, ces femmes dynamiques, autant de profils recherchés qui pourraient être de puissants leviers de performance pour leurs entreprises, au mieux se mettent en retrait des affaires, au pire, abandonnent l'entreprise qui n'est plus en capacité de leur proposer une suite acceptable "On prend l'entreprise pour ce qu'elle n'est pas et on la jette pour ce qu'elle est" (plagiat en forme de boutade d'une phrase de Serge Gainsbourg sur les femmes), un parcours professionnel adapté prenant en compte les écarts depuis leurs fameux "instants T".

Certaines entreprises l'ont compris à leurs dépens, d'autres ont tenté de réagir (Accenture, Accents sur elles), mais beaucoup passent encore complètement à côté et perdent sur l'autel de l'impatience des myriades de talents. Bien sûr qu'avoir des enfants est un choix, mais il n'est pas à considérer sur le même plan qu'une passion dévorante ou qu'une envie d'évasion. Ainsi, si j'avais un conseil à donner aux entreprises, ce serait de donner du temps à ces femmes. Du temps et de la souplesse dans leur gestion de travail afin qu'elles ne s'auto-abordent pas et qu'elles n'aient pas à créer seules les conditions acceptables d'un mode de vie et de choix de vie qui sont autant de choix de société, de choix qui nous lient tous ensemble. Chacun est fier de ses enfants comme il est conscient qu'un jour ils seront là pour prendre le relai d'une société qui se passe de générations en générations.

[Emeline Pasquier](#)

URL source: <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/rh/221144307/8-mars-2012-poids-linvisible>