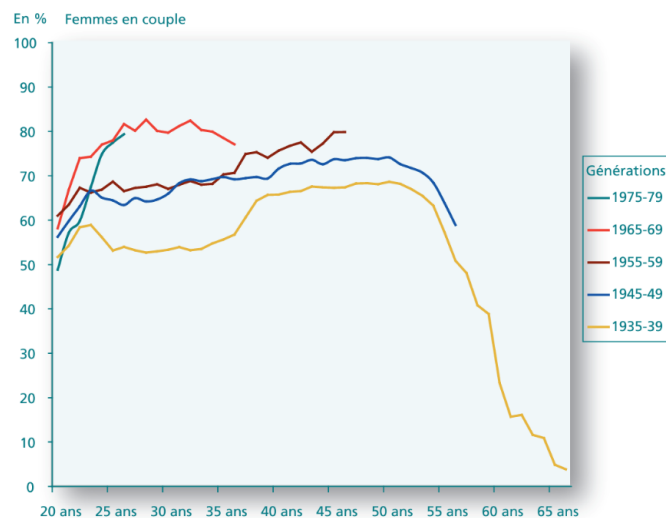


Lyon, le 14 Septembre 2024

Comment les rites organisationnels contribuent-ils au processus liminal des salariées devenues mères pour la première fois ?

Ces dernières années en France, le sujet de la reprise du travail après un congé maternité émerge aussi bien dans les médias (*Les Échos* en date du 8 Février 2024¹, « *la reprise* », livre de Thi Nhu An Pham paru en 2023)², que dans la recherche en Management³ (*Ladge & al, 2012 ; Garcia & al.2023, Daune-Richard,2001*). En effet, il appartient à un sujet plus vaste qui fait débat et appelle à repenser les lois et les modes de management pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : la parentalité et ses enjeux. De fait, les femmes occupent une place sur le marché du travail de plus en plus importante depuis les années 70⁴ :

Graphique 1
Taux d'emploi des femmes par âge et par génération, selon qu'elles sont en couple ou seules



La question de la répartition des rôles et des responsabilités au sein des couples parentaux évolue constamment : dans le principe, il y a de plus en plus d'équité entre les hommes et les femmes (ou les coparents) lorsqu'il s'agit de s'occuper des enfants et du quotidien.

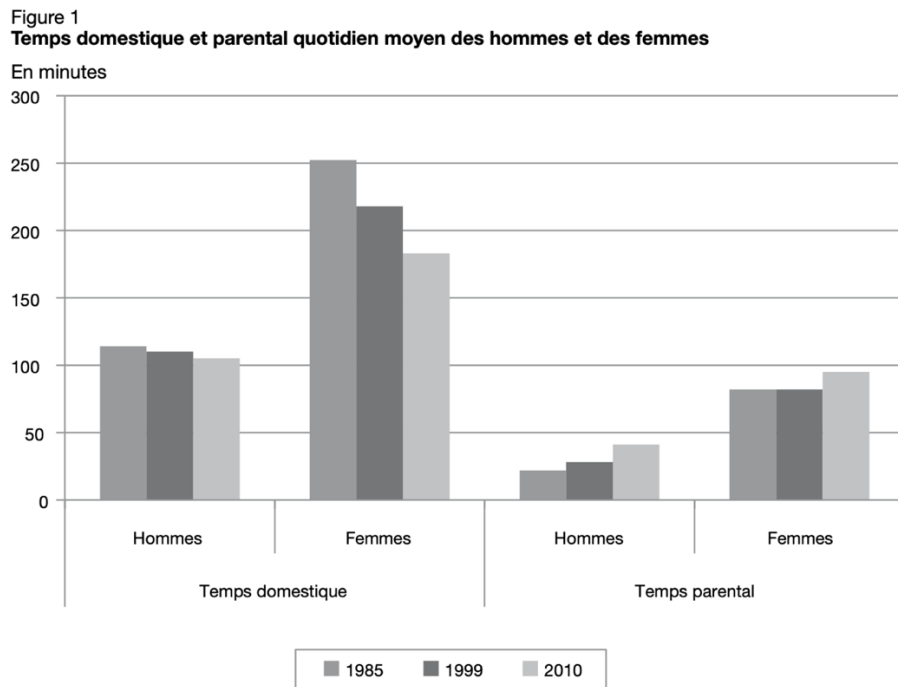
¹ <https://www.lesechos.fr/economie-france/social/le-retour-de-conge-maternite-reste-une-epreuve-pour-les-femmes-cadres-2075003>

² : « *La reprise* » de Thi Nhu An PHAM, ainsi que « *le syndrome du Wonder Parent* » d'Anne Peymirat

³ <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2019.1344?journalCode=amj>

⁴ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6047735?sommaire=6047805#consulter>.

Cependant l'évolution se fait à rythme lent comme le présente le tableau ci-dessous, démontrant une tendance encore forte aux inégalités, lorsqu'il s'agit du partage du temps domestique et parental.



Lecture : les hommes passent en moyenne aux activités domestiques 114 minutes par jour en 1985, 110 minutes en 1999 et 105 en 2010.
 Champ : hommes et femmes âgés de 18 à 60 ans, hors ménages complexes. Pour le temps parental, avec un enfant de moins de 18 ans dans le ménage.
 Source : enquêtes Emploi du temps, Insee, 1985-86, 1998-99, 2010-11.

De nombreuses études montrent que ce sont encore les femmes qui portent la charge de la plupart des tâches liées à la famille (Kandill et al, 2021), tout en jonglant avec un travail souvent à temps plein⁵ (voir graphique ci-dessus) : la parentalité pèse donc plus sur la mère et impacte ainsi directement la répartition de son temps « hors vie privée », notamment sa vie professionnelle. Lorsqu'elle devient mère et reprend le travail, la femme concernée rajoute ainsi une deuxième journée à sa journée de travail⁶ (Little, Masterson, 2023 ; Johnsen and Sorensen, 2015), créant un stress et une dualité mère/salariée qui apparaissent dès les premières projections dans le futur, lorsque la femme apprend qu'elle est enceinte comme le montrent les recherches de Ladge & al (2012). Ces chercheuses travaillent sur les questions de croisements identitaires au travail, et ont interrogé de nombreuses femmes, afin de déterminer de quelle manière leurs identités de mère et de salariée s'imbriquaient pendant les périodes « d'entre-deux » (un congé maternité, une grossesse...) ; elles tentent également de situer le début de cette période de liminalité : la liminalité étant selon Van Gennep (1909), la période de latence entre

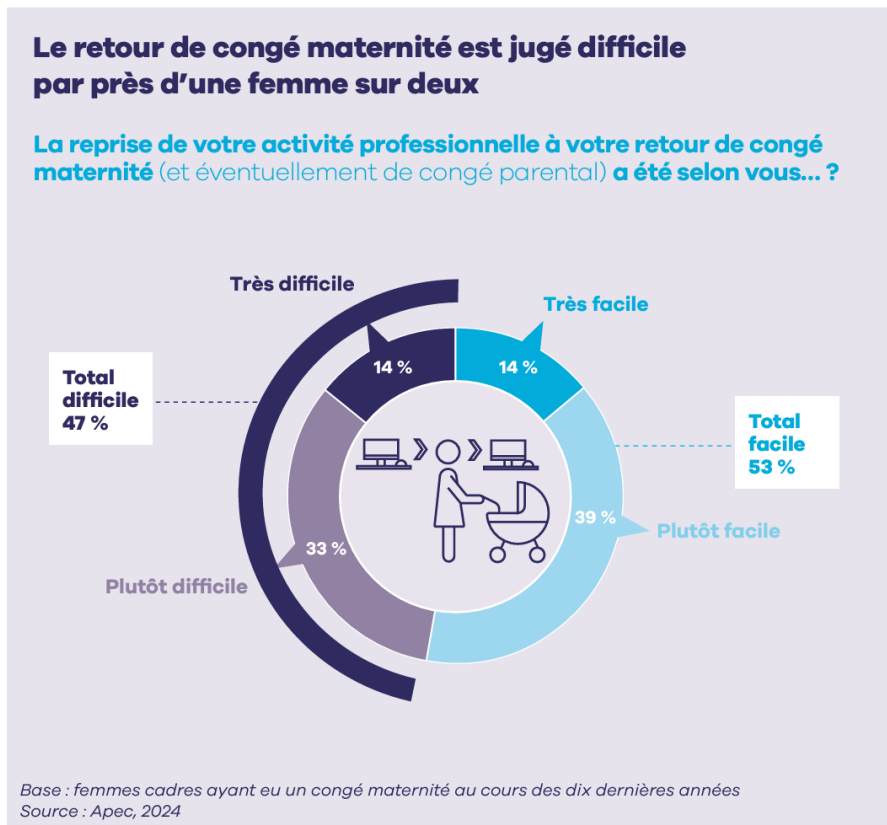
⁶ <https://www.erudit.org/fr/revues/crs/2017-n63-crs04254/1055716ar/>

deux identités - l'ancienne et la nouvelle - durant laquelle notre identité est en évolution et de fait, n'est plus définie de manière précise. Ceci peut être déstabilisant pour l'individu concerné ainsi que son entourage. Or, la parentalité fait partie des changements identitaires les plus importants de la vie d'une personne (*Ladge & al, 2012*). Dans le cadre de ce mémoire nous avons étudié la question de la liminalité en entreprise, nous l'avons vu. La définition de la liminalité, selon Van Gennep (qui a étudié les rites de passage au sein de tribus du monde en 1909, et a identifié que ces derniers avaient pour but de permettre à une personne de passer d'une identité à l'autre de manière officielle) correspond à ce temps « d'entre-deux » identités. Le congé maternité marque symboliquement le départ de la salariée vers sa nouvelle vie de mère, et vers la nouvelle identité qui lui sera alors attribuée : il s'agit bien d'une période de liminalité de laquelle la femme revient mère, en plus de redevenir salariée. Bien que les temps spécifiques que sont la grossesse et la reprise du travail aient toute leur importance, nous nous concentrons donc sur ce temps « d'entre-deux », spécifique et indéterminé, qui permet de cheminer vers sa nouvelle identité tout en composant avec l' « ancienne ».

Lorsque les femmes reviennent travailler en tant que mères, leur statut a changé mais également leur vision de l'organisation, du travail, de l'équilibre qu'elles souhaitent trouver (*Ladge, Greenberg, 2015*). Cette vision et les ressentis des femmes lors de la reprise du travail après un premier congé maternité, sont consciemment ou non influencées par les organisations via les politiques RH mises en place et les interactions entre les individus qui la composent (*Ladge, Greenberg, 2015*). De ces interactions et ces politiques RH découle parfois la présence d'accompagnements de plus ou moins grande importance (ou leur absence), qui s'apparentent à des rites (selon Van Gennep, les rites de passage permettent d'intégrer la nouvelle identité de l'individu concerné en la reconnaissant officiellement : un mariage, une remise de diplôme, ...). Ces derniers ont une portée symbolique pour l'ensemble de l'organisation (*Smith, Stewart, 2011*) et prennent des formes variées de plus ou moins grande ampleur. On les appelle les « micro-rites » ou « macro rites », en fonction de leur taille et de leur importance : un pot de départ, un séminaire d'entreprise, ... mais également une poignée de main ou une discussion à la pause-café. Ces rites régissent le quotidien des organisations et des personnes qui y travaillent, et les entreprises s'appuient sur ces rites et ces rituels pour créer de la cohésion (*Smith, Stewart, 2011*), du sens (*Weick, 1979*), et faire passer des messages (*Smith, Stewart, 2011*).

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes donc interrogés sur la manière dont les rites organisationnels contribuent à la liminalité des salariées devenant mères pour la première fois. En effet, les organisations qui ne prévoient pas de soutien pour accompagner ces périodes intenses pour la salariée, risquent à long terme de perdre des personnes de valeur, ou de les voir s'épuiser faute d'accompagnement adéquat. Les chiffres donnés récemment par

l'étude de l'Apec (2024), montrent que les entreprises auraient beaucoup à gagner à mieux accompagner la reprise du travail après un congé maternité notamment, car les insatisfactions ou les démissions représentent presque la moitié de la population de femmes cadres dans ce contexte (voir figure ci-dessous).



Un meilleur accompagnement de la reprise du travail et de la liminalité des salariées concernées, permettrait aux entreprises de créer une meilleure cohésion d'équipe, et de garder les salariées concernées via l'intégration de leur nouvelle identité maternelle. Ceci permettrait une reprise du travail plus confortable pour les salariées, (Ladge, Greenberg, 2015) et plus efficace à long terme pour les organisations.

Afin de pouvoir répondre à la question de l'accompagnement de la transformation identitaire des salariées qui deviennent mères pour la première fois, nous nous sommes penchés sur une revue de littérature sur les sujets de la liminalité, de l'identité, des rites et rituels. Puis nous avons analysé les entretiens menés dans le cadre d'une recherche sur le vécu de l'accouchement (De Bovis, Vidal, 2022) auxquels nous avons participé, dans lesquels certaines femmes parlent de leur rapport au travail avant et après être devenues mères.

Voici un tableau de leurs profils codés :

Codages	Âge	Niveau éducatif	Accouchement	Couple
F1	33	Cadre	Physiologique	Oui
F2	38	Cadre	Pathologique	Oui
F3	37	Prof. intermédiaire	Physiologique	Non
F4	36	Cadre	Physiologique	Oui
F5	33	Prof. intermédiaire	Physiologique	Oui
F6	31	Cadre	Pathologique	Oui

En nous appuyant sur les recherches de Smith et Stewart de 2011 (article en annexe), nous avons analysé ces entretiens en essayant d'en extraire les moments où les femmes parlent des rites organisés par leurs entreprises, ou mis en place par elles-mêmes, et de voir si ces derniers ont eu une incidence sur les pensées, les comportements et les ressentis des jeunes mères, ou si ces rites n'ont eu aucun impact. Nous les plaçons sur une « ligne de vie » en amont, ce qui nous permet de voir s'ils appartiennent à une période de liminalité précise ou pas, et comment cette période s'articule avec leur identité de salariée et leur identité de mère. Un exemple d'extraction de données de la femme F1 est disponible en annexe également.

Ces données, bien que méritant d'être étoffées par de plus amples entretiens afin d'élargir les profils et les expériences, nous ont permis de mettre en avant plusieurs points (voir annexe mémoire) :

- Peu d'entreprises mettent en place des rites spécifiquement liés à la reprise du travail, hors rites imposés par la loi.
- Lorsque des rites existent (par exemple, l'instauration d'une salle d'allaitement), ils ne sont pas pour autant symboliquement chargés. S'ils ne sont pas accompagnés d'une réelle volonté de prise en compte des spécificités liées à la maternité, ils deviennent anecdotiques (l'une des femmes interrogées ne se servait pas de la salle d'allaitement, qui avait été installée pour respecter la loi mais servait de salle de pause déjeuner à d'autres membres de l'équipe, par exemple).
- La taille des rites n'est pas une garantie de réussite ou de changement : la plupart des femmes interrogées avaient mis en place des micro-rites personnels, « non-officiels » comme tirer leur lait dans leur bureau, discuter de leurs difficultés avec leurs collègues, voir même se faire des échographies entre elles (c'est le cas d'une gynécologue par exemple). Et ce sont, dans la plupart des cas, ces micro-rites personnels qui leur ont permis d'avancer et de se soutenir, en l'absence de rites organisationnels réels.

- L'une des femmes interrogées, pourtant dans une situation personnelle délicate car mère célibataire, cadre dans le social, a finalement rebondi car son employeur avait mis en place un rite « non officiel » mais qui s'est avéré important symboliquement : il avait placé cette salariée dans le bureau d'une autre salariée mère depuis peu. Ceci a créé de la cohésion entre les deux femmes, et de ce rite ces dernières ont pu en créer d'autres, personnels, qui ont rendu leur quotidien moins lourd notamment en termes d'organisation. La femme interrogée a également mis en avant l'aspect « libre » de ses horaires comme un atout : elle avait un temps donné à faire par semaine, mais qu'elle gérait comme bon lui semblait. L'addition de ces deux paramètres lui a permis de démarrer une reprise du travail sereine et en confiance. Son employeur a ainsi gardé une salariée qui lui était précieuse, et cette dernière a pu continuer à s'épanouir dans tous les aspects de sa vie, malgré ses difficultés de départ dues à son statut de mère célibataire.
- Enfin, une autre des femmes interrogées, celle qui bénéficiait d'une salle d'allaitement mais ne pouvait pas en « profiter », a rebondi malgré l'adversité de sa situation et une manager devenue harcelante pendant son congé maternité. À la suite de ce retour au travail chaotique, son identité de mère a fait émerger en elle une identité de femme engagée : elle a ainsi milité pour que les prochaines salariées qui deviendraient mères n'aient pas à subir la même absence d'accompagnement et de soutien qu'elle. L'émergence d'une identité liée à ce nouveau rôle de mère est également un point intéressant pour les RH : correctement accompagnée, peut-être que cette mère pourrait développer d'autres facettes de son identité de mère qui pourraient servir son identité de salariée, et ainsi avancer ou se former différemment à la lumière de ses nouveaux atouts. De son côté, l'entreprise pourrait bénéficier de l'énergie et de l'expérience de cette salariée ainsi que de sa nouvelle posture.

Conclusion

Devant la multitude de profils présents dans les entreprises, il nous paraît impossible de recommander d'instaurer des rites propres à chaque salariée. Cela serait couteux en temps, en moyens, et impossible à mettre en place à part éventuellement dans les petites entreprises. Cependant, ce que nous recommandons serait d'instaurer une politique managériale souple et dirigée dans le sens d'une prise en compte réelle de l'identité de mère de la salariée. Ceci afin de permettre, même encourager les salariées à créer leurs propres rites, en conciliation avec les temps de l'entreprise et de leur entourage professionnel. Ces micro-rites nous l'avons vu, peuvent avoir une grande incidence positive pour la salariée et l'entreprise.

Enfin, lors de l'entretien obligatoire de reprise du travail, nous recommandons de tenter d'en savoir plus sur les conditions de garde mises en place pour l'enfant de la salariée et les rendez-vous médicaux dans le mois à venir, afin de discuter d'une éventuelle organisation – pour un temps donné, ou pas- plus souple et officielle, permettant à la salariée d'être plus à l'aise lorsqu'elle jongle entre ses différentes contraintes (personnelles et professionnelles), tout en ne mettant pas l'entreprise en difficulté.