



# Le retour de congé maternité des femmes cadres

## Des difficultés et trop peu d'accompagnement

### ■ De l'annonce de la grossesse au retour de congé : une période souvent éprouvante pour les femmes cadres

- Le retour de congé maternité est considéré comme difficile par près de la moitié des mères cadres l'ayant vécu dans les dix dernières années (47 %). Et même lorsqu'il se passe plutôt bien, en partie grâce au télétravail, il reste une période délicate.
- Des difficultés sont déjà présentes dès l'annonce du congé maternité, considérée par les femmes cadres comme un moment difficile, mais aussi parfois pendant le congé, avec une difficulté à se déconnecter (notamment pour les femmes managers).
- Au retour du congé maternité, la principale difficulté rencontrée par les mères cadres concerne la charge de travail malgré la fatigue (pour 71 % d'entre elles) mais des situations d'invisibilisation ou de marginalisation sont également fréquemment évoquées. Le ressenti de ces difficultés peut être accentué par la durée d'absence dans le cas des congés parentaux longs.

### ■ D'après les mères cadres, le retour de congé maternité est peu anticipé et mal accompagné par les entreprises

- 71 % des femmes cadres ayant pris récemment un congé maternité considèrent que les entreprises ne mènent pas les actions nécessaires pour favoriser le retour au travail. Elles font face à une forme de déni de normalité de la maternité de la part de certaines entreprises qui ne prennent pas suffisamment en compte leur nouveau statut de mère.
- Le retour de congé maternité s'apparente à un nouveau départ et la reprise du travail n'est souvent pas bien accompagnée (oublis, négligences, flou organisationnel, etc.).
- Un retour réussi implique en amont une meilleure information sur les garanties légales et gagnerait à être protocolé avec des étapes bien identifiées pour la reprise de poste et un soutien formalisé de la mère cadre.

### ■ Plus globalement, les mères cadres sont confrontées à des répercussions de la maternité sur leur évolution professionnelle

- De retour de congé maternité, une partie des mères cadres éprouvent des difficultés à se projeter professionnellement sur le long terme.
- Les trois quarts des mères cadres considèrent que le congé maternité ralentit leur évolution professionnelle pendant plusieurs années.

# Sommaire

## 04

De l'annonce de la grossesse à la fin du congé : des moments chargés émotionnellement

## 06

Le retour : un moment éprouvant pour les mères cadres

## 08

Un retour qui pourrait être mieux géré par les entreprises

## 10

Au-delà du retour, des impacts sur le parcours professionnel des mères cadres

## Méthodologie

Les analyses présentées dans cette publication reposent sur :

**Une enquête qualitative** menée en juin 2023 par la société Sorgem auprès de mères cadres :

- 12 entretiens individuels d'1h30.
- 6 focus groupes assortis de carnets individuels.

Avec un mix pour les entretiens et les focus groupes selon différents critères : âge, nombre d'enfants, région, taille d'entreprise, ressenti du retour de congé maternité, familles mono-parentales, responsabilités managériales, congé parental, changement d'entreprise/reconversion.

**Une enquête quantitative en ligne** menée en janvier-février 2023 par la société CSA auprès de 12 400 cadres en poste dans le secteur privé : 840 femmes cadres ayant eu au moins 1 enfant au cours des 10 dernières années (2011-2022) ont pu être spécifiquement interrogées sur le congé maternité.

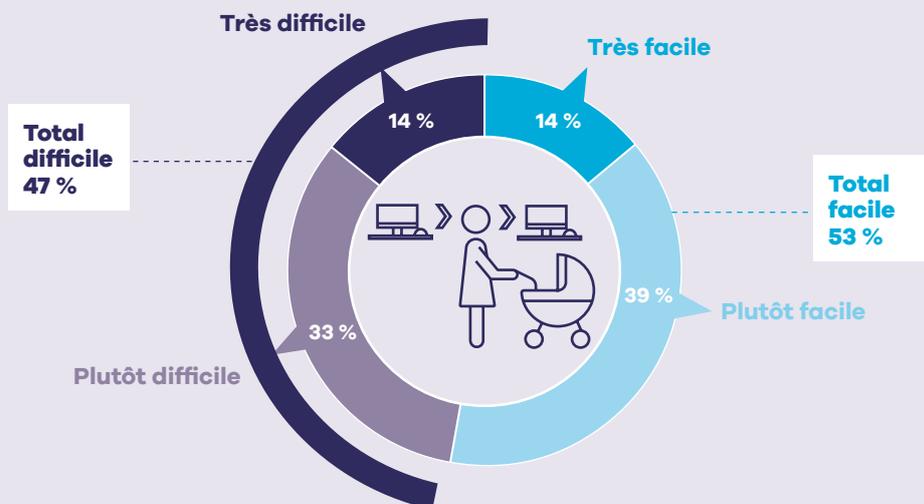
La population cadre se féminise : les femmes représentent aujourd’hui près de 40 % des cadres, contre 30 % en 2005<sup>1</sup>. Pourtant, les inégalités de genre persistent quant à la rémunération et au parcours professionnel. Par exemple, un homme cadre continue de gagner 15 % de plus qu’une femme cadre avec un écart salarial de 7 % entre les sexes à profil et poste équivalents<sup>2</sup>. Or, le retour de congé maternité constitue un moment clé qui a été largement identifié comme une des sources de ces inégalités dans la population générale<sup>3</sup> tout en restant assez peu documenté chez les cadres.

Le retour de congé maternité est pourtant un sujet particulièrement fort pour la population des femmes cadres. Alors que leur enfant devient une priorité, accroissant leurs responsabilités et leurs obligations, augmentant leur charge mentale et physique, elles sont en parallèle dans la nécessité d’assumer leur statut de cadre, en étant toujours aussi disponibles et prêtes à relever de nombreux défis professionnels. C’est encore plus vrai pour les femmes cadres managers en raison de leurs responsabilités spécifiques.

Dans les faits, le retour de congé maternité est considéré comme difficile par près de la moitié des mères cadres (47 %). Et même lorsqu’il se passe plutôt bien, en partie grâce au télétravail, le congé maternité reste une période délicate. De l’annonce de la grossesse à la fin du congé maternité, les mères cadres vivent des moments éprouvants qui précèdent une période plus ou moins longue pendant laquelle elles rencontrent des difficultés variées. Ces dernières sont accentuées pour les mères cadres qui prennent un congé parental long. En outre, pour une large majorité des femmes cadres (71 %), les entreprises ne mettent pas en place de dispositifs pour anticiper et aménager leur retour de congé maternité. Ce qui peut les empêcher de retrouver leurs marques et leur poste à court terme et a des conséquences sur leur évolution professionnelle à long terme.

## Le retour de congé maternité est jugé difficile par près d’une femme sur deux

La reprise de votre activité professionnelle à votre retour de congé maternité (et éventuellement de congé parental) a été selon vous... ?



Base : femmes cadres ayant eu un congé maternité au cours des dix dernières années  
Source : Apec, 2024

<sup>1</sup> Apec, Portrait statistique des femmes cadres du secteur privé, 2023

<sup>2</sup> Apec, Écarts de salaires médians - Baromètre 2023 de la rémunération des cadres, 2023

<sup>3</sup> Dominique Meurs et Pierre Pora, « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en France : une lente convergence freinée par les maternités », *Économie et Statistique*, n°510-511-512, 2019

# De l'annonce de la grossesse à la fin du congé maternité : des moments chargés émotionnellement

## L'annonce : un moment critique

Le plus souvent, le projet de maternité s'inscrit dans un cadre de vie global. Les futures mères cadres l'envisagent initialement comme s'articulant naturellement avec leur parcours professionnel, comme un temps d'absence et de report provisoire de certains projets.

Lorsque leur grossesse est effective, l'annonce au manager constitue un premier temps fort, souvent perçu comme angoissant et qui n'a pas de cadre prédéfini. Beaucoup de futures mères cadres ont la sensation d'une mauvaise nouvelle à annoncer. Certaines éprouvent même un sentiment de trahison vis-à-vis de leur entreprise. Elles savent que la façon

dont cette nouvelle sera accueillie par leur hiérarchie peut avoir une valeur prédictive concernant la suite de leur parcours professionnel.

L'annonce de la maternité à venir est un moment crucial que la future mère va chercher à planifier, selon les cas, entre volonté de conserver au maximum ses avantages (par exemple, après la période d'essai, la négociation d'une augmentation ou d'une promotion) et souci de ne pas mettre l'entreprise en difficulté. L'annonce aux RH est en général plus formelle et moins porteuse de stress.

## Une absence souvent mal anticipée et une déconnexion pas toujours respectée

Malgré une évolution des conditions de travail, des mentalités, des réglementations, la maternité reste généralement perçue comme un contretemps dans la relation de la femme cadre avec son employeur. Dans certaines entreprises, le congé maternité est traité comme un moment atypique et souvent réduit à une absence pénalisante, un problème à régler, au lieu d'être considéré comme une étape logique et prévisible du parcours professionnel des femmes.

Le sentiment partagé par de nombreuses mères est que la période du congé maternité et du retour représente une « jungle » dans laquelle elles doivent se débrouiller seules. Beaucoup de mères cadres regrettent le manque de processus et d'aménagements au sein de l'entreprise pour organiser le congé maternité : non-prise en compte de leur nouveau statut de mère, peu ou pas d'accompagnement particulier ou de mesures adaptées pour pallier leur absence, etc.

Durant leur congé maternité, certaines femmes cadres continuent d'être connectées avec leur entreprise à des degrés différents (suivi des e-mails ou des clients, présence à certaines réunions en ligne, etc.), contrairement à l'obligation légale. Ce non-respect du congé maternité est vécu par les futures mères cadres comme un abus ou une intrusion (parfois à la limite du harcèlement). Il leur est aussi parfois difficile de « lâcher » leur travail, surtout quand elles ne sont pas remplacées ou que le remplacement se passe mal. Pour les futures mères cadres managers, cette injonction est encore plus forte.

La veille de retour de congé maternité s'apparente pour beaucoup de femmes cadres à une véritable « rentrée des classes ». Elles sont partagées entre envie de retrouver leur vie professionnelle et appréhension quant aux changements survenus pendant leur absence, tout en étant tristes de se séparer de leur enfant. Leurs craintes peuvent être exacerbées lorsque le mode de garde de l'enfant n'est pas sécurisant.

## L'annonce de la grossesse est un premier moment délicat pour les femmes cadres

“ On sait que ce n'est jamais le bon moment pour l'entreprise, ils sont choqués, on essaie de savoir ce qui se passe dans leur tête.

**Responsable financière, banque, 39 ans, 2 enfants**



“ J'étais en lien avec la RH, plus qu'avec mon responsable direct, c'est à eux que j'ai annoncé ma grossesse, ce sont eux qui se sont mis en lien avec mes supérieurs, ça a calmé mon appréhension.

**Consultante, 36 ans, 2 enfants**

“ Aussi, j'ai mis du temps à annoncer que j'étais enceinte, j'avais l'impression de leur faire un truc pas bien, j'ai dit : ne vous inquiétez pas, je serai là, je ne vous lâcherai pas.

**Consultante en recrutement, 31 ans, 1 enfant**

“ Le début de la grossesse a été très difficile. J'ai intégré une équipe et un an plus tard je suis tombée enceinte. On m'a promu manager pour que je puisse appliquer mes méthodes de travail aux consultantes. Je n'avais encore rien dit à mon employeur mais, prise de panique et peur de ne pas pouvoir assumer toutes ces responsabilités, j'ai dû en parler rapidement pour ne pas promettre des choses et ne pas pouvoir les assumer durant mon congé maternité.

**Responsable administrative, 35 ans, 2 enfants**

## L'absence pour congé maternité n'est pas toujours respectée

“ Je me souviens, je me suis arrêtée à 7 mois et deux semaines avant mon accouchement, j'envoyais encore du travail, on me disait cela te fera oublier les douleurs, donc je bossais... Après il n'y a pas eu de reconnaissance, mais je vivais bien ma grossesse.

**Cadre commerciale, manager, compagnie aérienne, 40 ans, 2 enfants**



“ Ma remplaçante m'appelait tous les jours, c'était presque du harcèlement.

**Analyste sécurité, manager, assurance, 35 ans, 2 enfants**

“ Si je ne me connectais pas durant mon congé maternité, j'allais me retrouver à mon retour avec 1 800 mails !

**Responsable de consultants, manager, finance, 36 ans, 2 enfants**

“ Je n'ai jamais déconnecté pendant mon congé. Ce n'était simplement pas possible, surtout quand je pensais à tout ce qui m'attendrait au retour.

**Responsable logistique, manager, transports, 40 ans, 2 enfants**

“ Je pense que ça s'est bien passé parce que je n'ai jamais vraiment arrêté de checker mes mails et de me tenir informée de tout ce qui se passait durant mon congé maternité.

**Responsable logistique, manager, transports, 40 ans, 2 enfants**

“ On m'appelait pour savoir si j'avais choisi la nouvelle collection, un vendeur n'était pas là, vous pouvez faire l'entretien, ce n'était que des appels comme cela, j'avais tellement l'habitude de le faire que je n'avais pas l'impression de le faire, c'est parce qu'on me l'a dit, sur le coup je pensais que c'était normal. Et les hormones, on ne sait pas ce qui est bien, pas bien, ce qu'il faut faire, c'est différent, on accepte des choses qu'on n'accepterait pas.

**Responsable commerciale, manager, grande entreprise d'événementiel, 40 ans, 1 enfant**

# Le retour : un moment éprouvant pour les mères cadres

## Un retour de congé maternité qui s'apparente plus à un nouveau départ

Les premiers jours du retour de congé maternité sont critiques pour les femmes cadres. Elles sont confrontées à une expérience déroutante. La reprise de poste est présentée comme un retour à la normale alors qu'elle s'apparente à leurs yeux à un nouveau départ. Dans un environnement qui a parfois évolué, les mères

cadres ne reviennent pas simplement reprendre leur poste. Elles doivent naviguer à vue, s'efforçant de se mettre au courant, de rattraper le temps passé, de parer au plus urgent, de retrouver des repères et des réflexes et de renouer des liens avec leurs collègues.

## Une charge mentale très forte

71 % des femmes cadres ayant vécu un retour de congé maternité dans les dix dernières années parlent de la difficulté à faire face à leur charge de travail malgré la fatigue. Elles évoquent également souvent le défi consistant à être aussi efficaces (60 %) et engagées (56 %) qu'avant. Une majorité de femmes cadres ont aussi constaté une dégradation de leur charge mentale dans les mois qui ont suivi leur retour de congé maternité. Elles ont besoin d'un temps d'adaptation pour se remettre dans le bain alors que leur disponibilité est réduite et que leurs préoccupations ont changé. L'enfant devient souvent une priorité, avec une prise de conscience aiguë de ses besoins et des impacts de la maternité sur leur équilibre de vie. Elles essaient donc avec difficulté d'articuler leur maternité avec leur projet professionnel.

“ J'étais contente de reprendre et j'étais un peu triste de laisser mon bébé, tout petit, on l'a toute la journée dans les bras... On culpabilise un peu. Il y a une petite schizophrénie, effectivement, j'étais globalement contente d'y retourner, je voulais revoir mes collègues et en même temps, le moment de prendre le métro on se dit dans combien d'heures je retrouve mon petit bout. Oui, il y a deux vies.

**Cheffe de projet partenariat, association privée, 41 ans, 1 enfant**

L'allègement de la charge mentale des femmes cadres passe aussi par la sphère personnelle. Cette dernière échappe certes à l'entreprise mais n'est pas sans conséquence sur l'endurance des mères, en lien avec une charge domestique encore trop exclusivement féminine au sein de leur foyer.

## Une place pas toujours aisée à retrouver

Au retour de congé maternité, les mères cadres prennent conscience de leur caractère substituable, sachant qu'une part d'entre elles éprouvent des difficultés à retrouver leur place à leur ancien poste (44 %). Seulement 35 % des cadres indiquent que les femmes cadres qui prennent un congé maternité dans leur entreprise sont remplacées systématiquement ou souvent<sup>4</sup>. Si le remplacement n'a pas été effectué ou l'a mal été, le risque est celui d'un retour anticipé ou d'une surcharge de travail au retour avec le danger d'un épuisement pour la reprise de poste. Si le remplacement s'est déroulé dans de bonnes conditions, le risque est plutôt celui de ne pas récupérer son poste initial à son retour, avec, pour les mères cadres, un sentiment d'injustice et de dévalorisation du travail fourni. Dans certains cas, le remplacement bienveillant par les collègues peut être vécu comme une culpabilisation ou entraîner une détérioration des relations de travail.

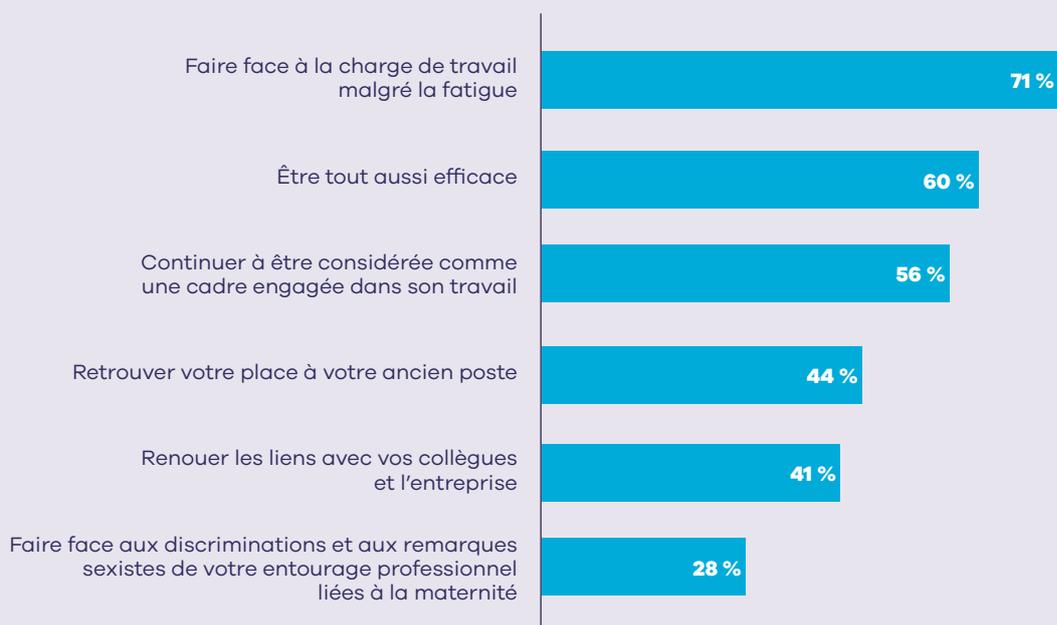
En résulte parfois pour la mère cadre un sentiment d'être devenue étrangère dans son entreprise et une perte de capacité qui la fait se sentir débutante et inutile. Elle peut se retrouver bloquée dans l'exécution de son travail et est susceptible à terme de subir des situations iniques : une invisibilisation progressive, une placardisation, voire une disqualification financière.

L'ensemble de ces risques est accentué en cas de congé parental long, la durée d'absence jouant alors le rôle d'amplificateur. Ces risques sont aussi plus présents chez les mères cadres managers, dont la position stratégique (gestion d'équipe, interface avec la direction, devoir d'exemplarité) joue comme un exhausteur de difficultés.

<sup>4</sup> Apec, *Omnibus cadres*, décembre 2023.

## De retour de congé maternité, les femmes cadres sont confrontées à des difficultés hétérogènes

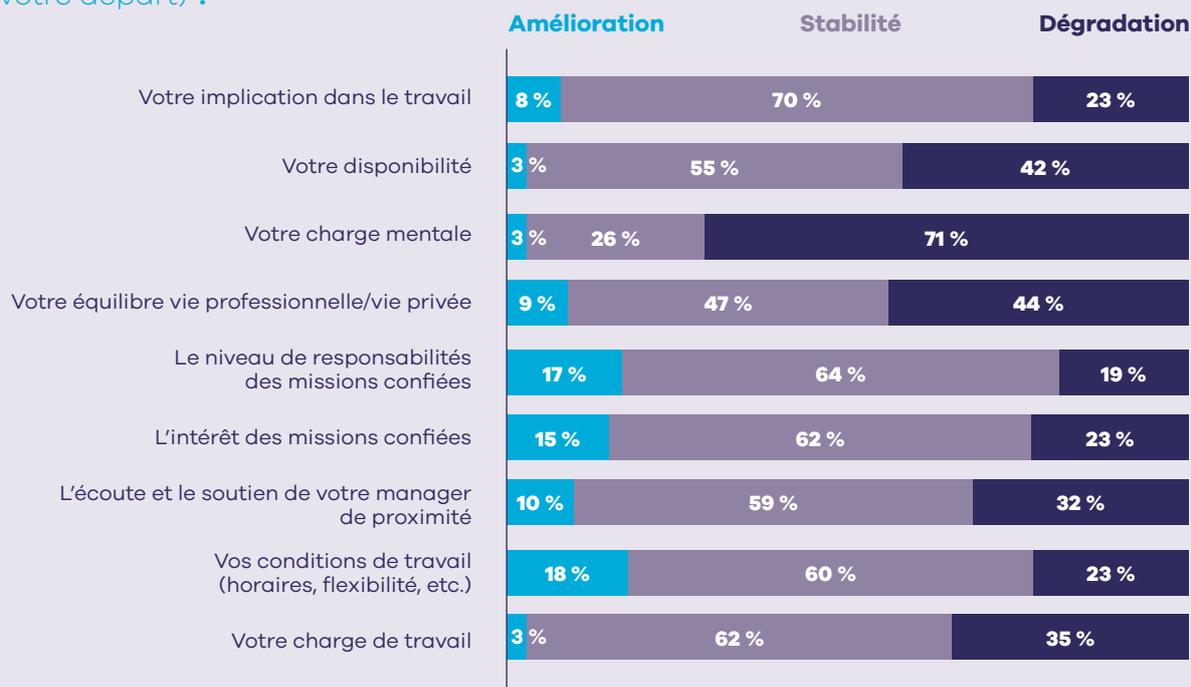
À votre reprise d'activité après votre congé maternité (ou votre congé parental), avez-vous été confrontée aux difficultés suivantes ?



Base : femmes cadres ayant eu un congé maternité au cours des dix dernières années et ayant repris leur activité professionnelle  
Source : Apec, 2024

## Les mères cadres constatent une certaine dégradation de leur situation professionnelle après le retour de congé maternité

Dans les mois qui ont suivi votre retour de congé maternité, comment les éléments suivants de votre vie professionnelle ont-ils évolué (par rapport à la situation avant votre départ) ?



Base : femmes cadres ayant eu un congé maternité au cours des dix dernières années et ayant repris leur activité professionnelle  
Source : Apec, 2024

# Un retour qui pourrait être mieux géré par les entreprises

## Un nouveau départ souvent mal accompagné

La reprise de travail ne s'accompagne pas toujours d'un *onboarding* adapté. Ainsi, 71 % des femmes cadres ayant pris un congé maternité dans les dix dernières années considèrent que les entreprises ne s'impliquent pas suffisamment pour favoriser le retour des femmes au travail. Les mères cadres sont souvent confrontées à une période de flottement due à l'impréparation de leur retour qui peut mettre à rude épreuve les deux parties. Ce manque d'accompagnement peut prendre plusieurs formes. Les obligations de l'employeur (dispositions légales et convention collective) sont peu connues et rarement communiquées par les services RH, souvent en raison d'une méconnaissance des droits (notamment dans les petites structures), voire par rétention d'information.

Plus globalement, l'importance du retour pour les femmes cadres est souvent négligée par les entreprises. Certaines mères en reprise d'activité découvrent vite que cet événement n'a été ni attendu, ni anticipé par leur entreprise.

“ J'ai eu un mail récap de mon collègue des choses en cours à mon retour mais personne n'est venu me voir, ni mon collègue, ni mon nouveau directeur, on n'a jamais eu de vrai échange, je n'ai pas du tout eu d'accueil. Ça été très difficile à vivre.

**Responsable RH, commerce, 48 ans, 1 enfant**

Un retour mal préparé par les entreprises se traduit notamment par des oublis, des négligences délibérés ou non. Les exemples relevés par les femmes cadres interrogées sont nombreux : absence d'entretien de retour (pourtant obligatoire), omission de transmission des nouveaux codes d'accès, absence de débriefing des changements qui ont eu lieu pendant le congé maternité, absence de formation pour les nouveaux supports et logiciels informatiques, etc.

“ Ils avaient changé de tablettes, mais il n'y en avait pas pour moi, il fallait la commander et j'ai été cinq jours sur site, toute seule, ils étaient tous en télétravail, j'étais sans outil informatique, ils n'avaient pas anticipé.

**Analyste sécurité, manager, assurance, 35 ans, 2 enfants**

Par ailleurs, certaines mères cadres ne sont plus tenues au courant de décisions stratégiques, comme si elles devaient « payer » le fait d'avoir été absentes. D'autres peuvent le vivre comme une obligation de « se rattraper », de donner des gages, de montrer des signes que leur performance est restée intacte.

## Des entreprises qui ne prennent pas toujours en compte le nouveau statut de mère des femmes cadres

Certaines entreprises ne reconnaissent pas la nouvelle identité des cadres qui sont devenues des mères, comme si cela venait menacer le contrat cadre dans ses fondements : autonomie, responsabilité, fiabilité. La mise en doute de la capacité de travail se manifeste alors par des pratiques de surveillance accrue, des pertes de flexibilité horaire, une demande de présentisme, une infantilisation (possiblement empreinte de bienveillance).

Le retour en entreprise est parfois jalonné d'obstacles qui ne facilitent pas la vie des mères. La poursuite de l'allaitement en est une bonne illustration, avec des

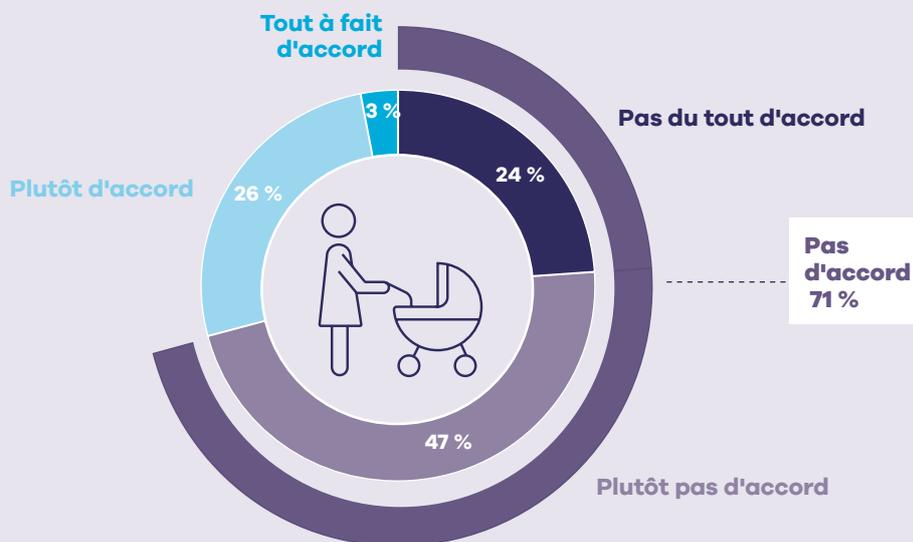
locaux inexistant ou mal adaptés, contrairement à la réglementation. Elles vivent parfois des situations de stigmatisation par les supérieurs et certains collègues gênés ou agacés, jugeant l'activité « inopportune », voire « inacceptable » dans un contexte professionnel.

Enfin, il peut arriver que l'entourage professionnel (collègues, voire managers) juge la femme cadre qui devient mère. Si elle travaille beaucoup, on peut lui reprocher d'être une « mauvaise » mère, si elle s'occupe de son enfant, de ne pas être une bonne professionnelle. Cela est encore plus sensible chez celles qui ont des responsabilités managériales.

## Une grande majorité des mères cadres considère que le retour de congé maternité pourrait être mieux géré par les entreprises

### Etes-vous d'accord avec l'affirmation suivante ?

Aujourd'hui, les entreprises mettent en place de réels aménagements pour favoriser le retour des femmes au travail après un congé maternité.



Base : femmes cadres ayant eu un congé maternité au cours des dix dernières années  
Source : Apec, 2024

## Les garanties légales Retour de congé maternité



### Le droit de retrouver son poste

À l'issue de son congé de maternité, la salariée retrouve son précédent emploi ou un emploi similaire assorti d'une rémunération au moins équivalente (sur les garanties offertes à la salariée en matière d'évolution salariale, de congés payés, etc.).



### L'entretien de retour de congé maternité

La salariée qui reprend son activité à l'issue d'un congé de maternité a également droit à l'entretien professionnel mentionné au I de l'article L. 6315-1 du code du travail. Cet entretien est consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi.



### La visite médicale de retour de congé maternité

Elle doit également bénéficier d'un examen de reprise du travail par le médecin du travail. Pour cela, dès que l'employeur a connaissance de la date de la fin de l'arrêt de travail, il saisit le service de santé au travail qui organise cet examen de reprise le jour de la reprise effective du travail par la salariée, et au plus tard dans un délai de huit jours qui suivent cette reprise.



### Le droit au temps partiel ou au congé parental

Les salarié.es peuvent choisir de bénéficier d'un congé parental d'éducation ou d'une période d'activité à temps partiel.



### La démission sans préavis

Pour élever son enfant, le salarié (la mère ou le père) en CDI peut, sous réserve d'en informer son employeur au moins 15 jours à l'avance (par LRAR ou lettre remise contre récépissé), rompre son contrat de travail à l'issue du congé de maternité ou, le cas échéant, 2 mois après la naissance de l'enfant, sans être tenu de respecter le délai de préavis, ni devoir de ce fait d'indemnité de rupture.



### Le temps pour allaiter son enfant

Le code du travail permet à la femme, pendant un an à compter du jour de la naissance, de disposer d'une heure par jour, prise sur le temps de travail, pour allaiter son enfant (article L.1225-30 du code du travail). Cette heure est répartie en deux fois 30 minutes, le matin et l'après-midi. Le local dans lequel la mère peut allaiter son enfant doit répondre à certaines conditions et notamment être aéré et muni de fenêtres, se trouver à proximité d'un lavabo, etc.



### La protection de la mère (et du père) contre le licenciement

Pendant les 10 semaines qui suivent la fin du congé de maternité ou les congés payés pris immédiatement après celui-ci, la salariée bénéficie d'une protection contre le licenciement. Le licenciement est possible uniquement en cas de faute grave ou si l'employeur est dans l'impossibilité de maintenir le contrat de travail pour un motif étranger à la maternité. Par exemple, en cas de licenciement pour inaptitude et impossibilité de reclassement.



### La garantie de rattrapage salarial

La salariée doit pouvoir bénéficier d'une garantie d'évolution de sa rémunération, c'est-à-dire qu'elle doit bénéficier non seulement des augmentations générales de salaire qui ont été appliquées dans l'entreprise durant son absence, mais également de la moyenne des augmentations individuelles perçues pendant la durée du congé maternité par les salariées relevant de sa catégorie professionnelle (article L.1225-26 du code du travail).

L'employeur ne peut, même avec l'accord de la salariée, remplacer l'augmentation de salaire due, en vertu du dispositif de rattrapage salarial prévu par la loi, à la salariée à son retour de congé de maternité par le versement d'une prime exceptionnelle.



### Le droit aux congés payés

À leur retour de leur congé de maternité, les salariées ont droit à leur congé payé annuel, quelle que soit la période de congé payé retenue, par accord collectif ou par l'employeur, pour le personnel de l'entreprise. Ainsi, les salariées dont le congé de maternité aura coïncidé avec la période de prise des congés payés applicable dans l'entreprise pourront tout de même prendre leurs congés payés à leur retour dans l'entreprise, même si ladite période a expiré.



### Le droit aux congés pour enfant malade

Le salarié (homme ou femme) bénéficie d'un congé non rémunéré en cas de maladie ou d'accident, constatés par certificat médical, d'un enfant de moins de seize ans dont il assume la charge. La durée de ce congé est au maximum de trois jours par an. Elle est portée à cinq jours si l'enfant est âgé de moins d'un an ou si le salarié assume la charge de trois enfants ou plus âgés de moins de seize ans.

Source : ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion, 2023

# Au-delà du retour, des impacts sur la suite du parcours professionnel

## Des difficultés de projection sur le long terme pour les femmes cadres de retour de congé maternité

L'impact du retour de congé maternité ne se limite pas aux premiers jours ou mois, mais s'étend sur une plus longue période. Il affecte notamment la capacité des mères cadres à se projeter dans leur carrière et à en planifier l'évolution. Elles sont en effet plongées dans un cycle de la maternité qui commence dès le projet de grossesse et se prolonge avec la parentalité. Il peut aussi s'étirer dans le temps avec le projet d'autres enfants.

Durant cette période, l'enfant et son bien-être restent au centre des projections et conditionnent les évolutions envisagées. Les perspectives de carrière doivent souvent être compatibles avec le statut de mère et poussent les mères cadres à s'interroger sur la suite de leur parcours professionnel. Dans le doute, il peut arriver que certaines ne reviennent pas dans leur entreprise à la fin de leur congé maternité.

## Une évolution professionnelle des mères cadres altérée par le souhait d'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle

Une grande majorité de cadres en général (69 %) et de mères cadres en particulier (74 %) considèrent que le congé maternité ralentit la progression hiérarchique des femmes pendant plusieurs années. La parentalité est par ailleurs globalement jugée pénalisante puisque, pour 68 % des cadres (et 78 % des mères cadres), une femme qui a eu des enfants est freinée dans son évolution professionnelle.

À ce sujet, une partie des femmes interrogées évoquent un intérêt réduit pour la suite de leur carrière professionnelle, l'expliquant par une maternité ou un retour difficiles ou par le fait de se vivre d'abord ou essentiellement comme des mères. Elles accordent donc la priorité à leur vie personnelle et optent dans leur parcours professionnel pour une pause qui peut s'éterniser. La mise à distance du travail et le recentrage sur soi qui s'opèrent progressivement peuvent déboucher sur des envies et des projets différents. Le changement de poste ou la reconversion constituent alors des options pour donner une autre orientation à leur carrière.

“ J'ai revu mes priorités et mes valeurs ; comme j'avais moins de considération ou plutôt que la considération de mon employeur était moindre, mon investissement au travail a été revu à la baisse. J'ai décidé de garder mon énergie pour ma famille. Je souhaite être disponible pour l'éducation de notre petit garçon, avoir moins de responsabilités professionnellement.

**Responsable formation, 42 ans, 1 enfant**

“ À mon retour, tout avait été réorganisé, je ne savais pas à quoi je servais, je passais mes journées en réunions, ça ne pouvait plus durer comme ça. Ça a été dur de recommencer à nouveau, de changer pour prendre un nouveau poste mais je n'ai rien regretté.

**Négociatrice en immobilier, manager, agence immobilière, 40 ans, 2 enfants**

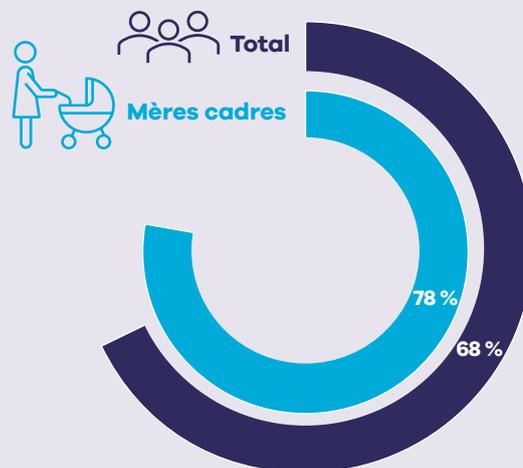
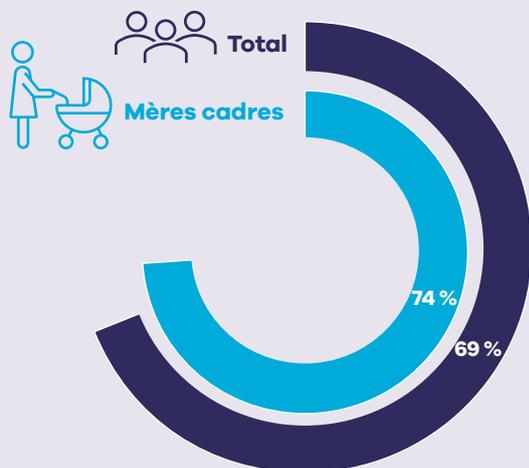
Mais pour une majorité de mères cadres, la mise en pause de leur carrière est surtout subie. Leurs aspirations professionnelles sont entravées par la priorisation de l'enfant et la nécessité de trouver une compatibilité entre vie professionnelle et vie personnelle. Une partie d'entre elles vivent d'ailleurs la période du retour de congé maternité comme une simple parenthèse dans leur carrière en attendant de futures évolutions hiérarchiques. Pour certaines, notamment les femmes cadres managers, la volonté de reprendre le fil de leur carrière s'impose rapidement, dès la reprise, avec le retour à leurs projections de carrière d'avant leur congé maternité. Elles vont jusqu'à se considérer plus matures, organisées et efficaces qu'auparavant.

## La maternité est considérée comme un frein à l'évolution professionnelle par la population cadre

### Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Un congé maternité ralentit la progression de carrière des femmes pendant plusieurs années

Une femme qui a eu des enfants est freinée dans son évolution professionnelle



Base total : ensemble des cadres

Base mères cadres : femmes cadres ayant eu un congé maternité au cours des dix dernières années

Source : Apec, 2024

## La maternité a un impact sur l'évolution professionnelle des femmes cadres

“ Tout ce que je veux, c'est ne plus penser, ne plus me poser des questions pour garder mon enfant et arrêter ce travail ! Je suis dégoûtée, écœurée parce que j'avais tant donné.

**Cheffe de produit, 32 ans, 1 enfant**

“ Moi je suis carrément dans une logique de step back. Un énorme coup de frein, un retour en arrière, même. Mais le fait de ne pas trop évoluer, cela m'arrange car je ne pourrais pas en supporter davantage, mais d'ici trois ans je verrais les choses autrement.

**Property manager, 32 ans, 1 enfant**



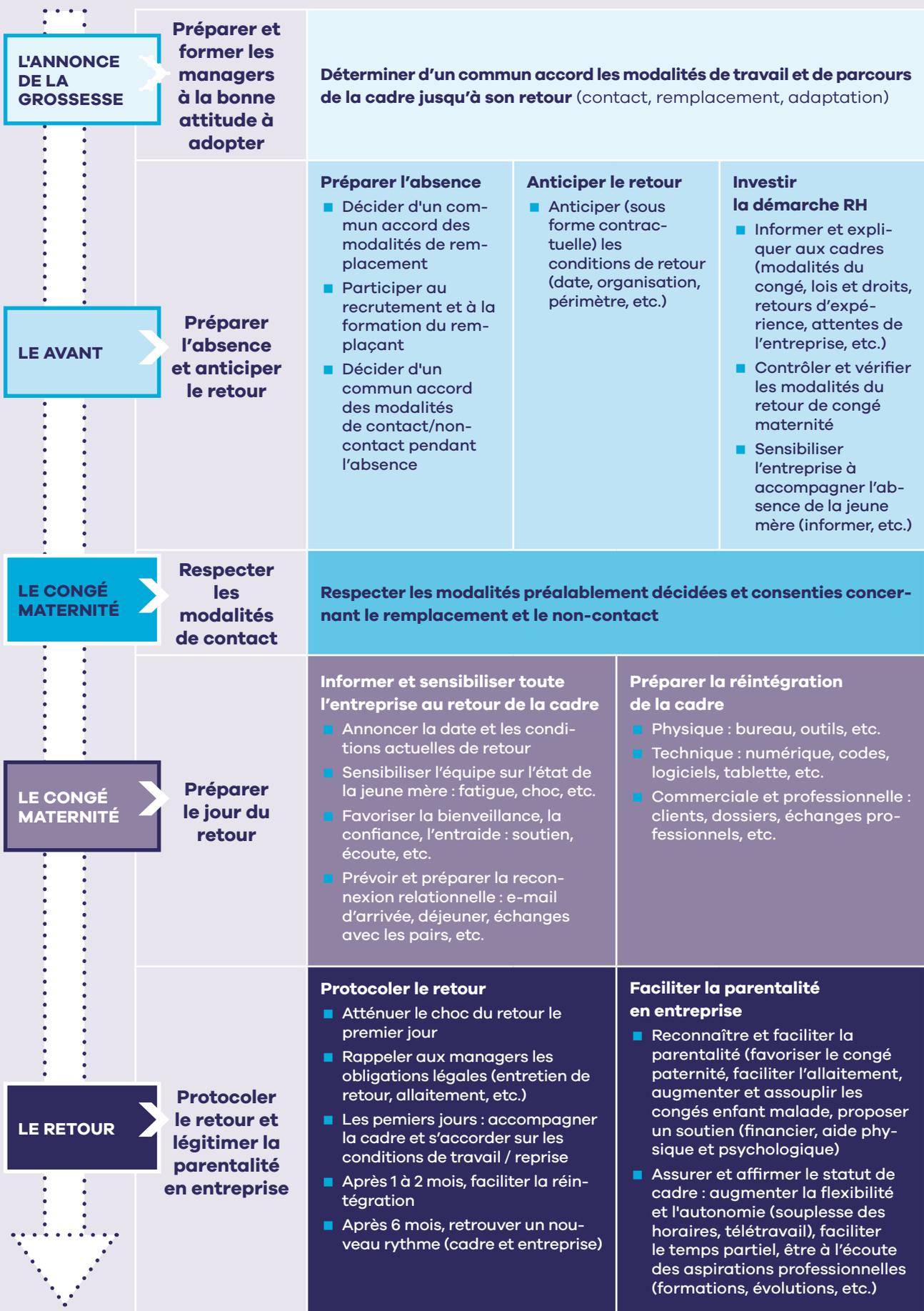
“ Pour moi, la progression professionnelle n'a pas de lien avec la grossesse et la maternité. J'ai été absente quelques mois, et alors ? Mon comportement, mon quotidien et mon investissement sont toujours là et avoir un ou deux enfants n'a aucun impact là-dessus. Je veux être considérée pour le travail que je fournis et seulement pour ça. Je m'investis comme je le faisais avant. Ma trajectoire de carrière reste inchangée. Je ne pense pas que ma maternité soit un frein, même si j'ai l'impression que les entreprises le ressentent comme ça.

**Senior analyst, 36 ans, 2 enfants**

“ Je voudrais faire évoluer ma carrière, mon salaire, mon expertise au sein du groupe mais post grossesse, mon projet professionnel a été impacté car je n'ai plus la même mobilité. Il faut attendre.

**Responsable d'activités bancaires, 36 ans, 2 enfants**

# Les bonnes pratiques des entreprises facilitant le retour de congé maternité des femmes cadres



# L'observatoire de l'emploi cadre



**RECRUTEMENT**  
PRÉVISIONS  
& PROCESSUS



**TRAJECTOIRES**  
PARCOURS  
& INÉGALITÉS



**COMPÉTENCES**  
MÉTIERS  
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- > *Comment les cadres démissionnent-ils ?*, août 2023
- > *La formation professionnelle chez les cadres*, juillet 2023
- > *Baromètre 2023 de la rémunération des cadres*, juin 2023
- > *Baromètre 2023 de l'insertion des jeunes diplômés*, avril 2023
- > *Moments clés dans les parcours professionnels des cadres*, mars 2023

## ISSN 2681-2819 (COLLECTION TRAJECTOIRES)

Cette étude a été réalisée par la direction données et études (DDE) de l'Apec.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Khadr Hamza, Sylvie Hestin, Cendrine Mouline

Maquette : Character



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec @Apec\_Etudes

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

## CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212** Service gratuit + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H (France métropolitaine)

\*prix d'un appel local

© Apec. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).