

**LE PLAFOND DE VERRE A L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE
HOMMES- FEMMES DANS LES DIVISIONS PROVINCIALES DE
LA FONCTION PUBLIQUE DU HAUT-KATANGA EN
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO**

KITENGE MANINGO SARA

Doctorante

E-mail : sarabakulu@gmail.com

Sara.kitengemanningo@student.uliege.be

Université de Liège

Place du 20-Août, 7 B- 4000 Liège, Belgique

+32 4 366 21 11

RÉSUMÉ

Cette étude est faite dans la fonction publique en RDC, elle consiste à identifier les barrières individuelles, organisationnelles et sociétaux qui empêchent les femmes à accéder aux postes supérieurs. Celles-ci peuvent créer une démotivation et un manque de confiance de la part des femmes envers les organisations.

L'observation faite dans les divisions provinciales de la fonction publique du Haut-Katanga est qu'aux emplois de collaboration les femmes représentent 21% contre 79% d'hommes, à ceux de coordination et d'encadrement 12% contre 88%, aucune femme directeur de province.

L'objectif est d'identifier les causes du plafond de verre dans ces divisions et proposer une piste de solution pour l'amélioration de l'égalité professionnelle hommes-femmes.

Nos résultats ont identifié quatre barrières : **la différence ethnoculturelle, les promotions subjectives suite aux interférences politiques, le harcèlement sexuel et le manque de politique écrite d'égalité hommes-femmes.**

Mots clés : plafond de verre, égalité professionnelle, fonction publique, confiance, parité.

1. INTRODUCTION

Il existe plusieurs études sur le plafond de verre (Laufer & Muller, 2011 ; Berenie, Marry, Pochic, & Revillard, 2011 ; Milewski, 2004 ; Gavray, 2006) nous n'avons pas connaissance de celles qui ont été faites dans la fonction publique en République Démocratique du Congo en générale, en particulier dans les divisions provinciales de la fonction publique du Haut-Katanga. Dans cette étude, nous voulons comprendre dans le contexte des divisions provinciales de la fonction publique du Haut-Katanga, comment les causes (individuelles, organisationnelles et sociétaux) contribuent à la sous représentativité des femmes aux postes des cadres supérieurs, afin de proposer des pistes de solutions qui permettraient l'amélioration de l'égalité professionnelle hommes-femmes, dans ces divisions.

Il est important de noter que l'égalité des sexes est un droit, sa réalisation n'est pas uniquement bénéfique aux femmes, mais une nécessité pour toute l'humanité, dans le but d'avoir un monde équitable (Courard, 2018). C'est pourquoi chaque organisation pour accroître ses performances, a tout intérêt d'exploiter son potentiel (ressources humaines) en mobilisant tous les talents, sans gaspiller les compétences et son potentiel de ressources humaines, à cause des perceptions obsolètes du rôle des femmes et des hommes et de leur capacité de diriger. Du coup la question d'égalité interpelle tous.

Notre étude s'appuie sur l'approche qualitative, elle s'inscrit dans le paradigme épistémologique interprétativiste. Pour collecter les données de terrain nous nous sommes intéressé aux agents de bureaux de 1^{ère} et 2^{ème} classe; aux attachés de bureaux de 1^{ère} et 2^{ème} classe; aux chefs de bureaux et aux chefs de divisions.

Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de femmes et des hommes, ayant au minimum 6 ans d'ancienneté pour comprendre les vécus professionnels des femmes, sachant que l'ancienneté est l'un des facteurs qui donnent la possibilité d'évoluer en grade dans les divisions provinciales de la fonction publique du Haut-Katanga.

2. CHOIX ET INTÉRÊT DU SUJET

Le choix de notre sujet est motivé par le souci de l'égalité de traitement pour tous et de la prise en compte de la diversité dans les organisations sans préjugés ni discrimination, en tenant compte des compétence de chacun(e), pour éviter la démotivation du personnel, et cela dans l'intérêt général de l'organisation, comme le souligne Tresanini que « si les gens sont démotivés, l'entreprise va mal et sa productivité globale baisse » (Tresanini, 2013, P.161). C'est ainsi que nous cherchons à comprendre les causes du plafond de verre dans les divisions provinciales de la fonction publique du Haut-Katanga sur le plan individuel, organisationnel et sociétal.

3. CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Dominique Epiphane dans sa notion d' « emploi de cœur » relève qu'à la formation égale, les femmes rencontrent davantage d'obstacles que les hommes pour atteindre les segments professionnels les plus prestigieux et sont au contraire plus nombreuses dans les « autres emplois » (Épiphane, 2006). Les femmes sont de moins en moins présentes au fur et à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie, et elles sont très rares aux postes de plus haut niveau, ce constat est avéré dans les entreprises privées comme dans la fonction publique (Bereni, Marry, & Pochic, 2011).

Le constat fait est que la sous représentativité des femmes aux postes supérieurs dans les milieux professionnels se vit dans plusieurs pays. A titre d'exemple, en « France, les chefs des

moyennes et grandes entreprises sont à 93 % des hommes. Début 2008, il n'y avait que 7,64 % de femmes dans les conseils d'administration des sociétés du Cac 40 (1). Si le nombre de femmes dans les postes d'encadrement varie beaucoup d'un pays à l'autre, elles restent dans tous les cas très largement minoritaires dans les postes de direction. Aux États-Unis, par exemple, alors qu'elles représentent tout de même 45 % des cadres et managers, elles ne constituent que 5 % des cadres dirigeants¹.

Les divisions provinciales de la fonction publique du Haut-Katanga, ne font pas exception à la règle. Dans les 23 divisions enquêtées sur un total de 53, aux emplois de collaboration (attaché de bureau de 1^{ère} classe) les femmes représentent 21% contre 79% d'hommes ; aux emplois de coordination et d'encadrement (chef de division) les femmes représentent 12% contre 88% ; aucune femme directeur de province. Et cela, malgré les instruments juridiques internationaux et nationaux (ONU Femmes, 2013 ; Résolution 3035 de l'ONU, Constitution de la RDC, 2006), plus on monte en échelon, les femmes disparaissent de plus en plus.

Il est nécessaire de lutter contre les inégalités parce que « lorsqu'on n'exploite pas le plein potentiel des femmes, cela a un coût, que ce soit au niveau de la famille, de la communauté ou de la nation », a affirmé Helen Clark, directrice du PNUD. Les inégalités entre hommes et femmes coûtent chaque année quelque 95 milliards de dollars à l'Afrique subsaharienne, a affirmé le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), appelant le continent à prendre des mesures afin de bénéficier du « *potentiel des femmes*² »

4. PROBLÉMATIQUE

Cette étude s'intéresse au plafond de verre qui est une barrière invisible qui empêche les femmes et pourtant méritantes d'accéder aux postes de responsabilité (Zannad & Galindo, 2016).

Nous avons observé les inégalités entre les hommes et les femmes dans les divisions provinciales du Haut-Katanga au fur et à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie; et cela malgré la loi sur l'égalité (article 14 de la constitution de la RDC). Et pourtant c'est l'Etat congolais qui est l'employeur de la fonction publique et c'est lui qui légifère au travers du parlement.

C'est ainsi que nous formulons notre problématique en posant les questions suivantes:

- **Qu'est-ce qui explique le plafond de verre pour les postes de responsabilité dans les divisions provinciales de la fonction publique du Haut-Katanga en RDC?**
- Quelles sont les barrières individuelles, organisationnelles et sociétales qui empêchent les femmes à accéder aux postes de responsabilité dans les divisions provinciales de la fonction publique du Haut-Katanga ?
- Quelles sont les pistes de solutions pour améliorer l'égalité professionnelle hommes-femmes dans les divisions provinciales de la fonction publique du Haut-Katanga en RDC?

¹ https://www.scienceshumaines.com/peut-on-en-finir-avec-le-plafond-de-verre_fr_22408.htm

² <https://www.ledevoir.com/monde/afrique/478762/l-inegalite-hommes-femmes-coute-cher>

5. REVUE DE LITTÉRATURE

Dans cette partie de notre étude, nous présentons différents facteurs de frein à l'accès des femmes aux postes à responsabilité identifiés dans la littérature.

Comme le souligne Flahault, actuellement, les filles sont nombreuses à obtenir les meilleurs résultats scolaires, mais n'ont pas une même évolution de carrière que les hommes (Flahault, 2006). Mais aussi, il est vérifié qu'un niveau de diplôme élevé ne représente pas pour les femmes le même atout de bon positionnement professionnel que pour les hommes (Gavray, 2006; Epiphane, 2006). Les conditions d'insertion des jeunes hommes et jeunes femmes se rapprochent aux début de carrière, pour mieux s'éloigner au fil du temps de la situation idéale d'un accès rapide à l'emploi stable (Flahault, 2006). Les femmes continuent à se heurter au « plafond de verre » ou encore au « plancher collant » c'est-à-dire une forme de barrière invisible qui les empêche d'accéder aux plus hautes positions et fait que leur présence parmi les cadres dirigeants ou les membres des conseils d'administration des grandes entreprises est dérisoire et sans rapport avec les performances scolaires leur permettraient d'espérer (Méda, 2001).

Pour essayer de comprendre les causes à la base du plafonnement de carrières des femmes, nous avons identifié dans la littérature trois courants sur le plafond de verre que nous présentons dans les paragraphes qui suivent. Le courant qui soutient que c'est sont les femmes elles-mêmes qui s'excluent du cercle de pouvoir (facteurs individuels), un autre courant affirme que les inégalités entre les hommes et les femmes se construisent au sein même des organisations (facteurs organisationnels), et le dernier courant souligne que les freins à l'accès des femmes aux postes à responsabilités ont leurs racines dans la société (facteurs sociétaux).

5.1 Facteurs individuels

Les femmes elles-mêmes sont considérées comme impliquées dans ce processus d'écartement des postes à responsabilités par manque de volonté et motivation pour le pouvoir (Zannad & Galindo, 2016). Elles ne sauraient pas suffisamment manifester leurs souhaits professionnels et/ou affirmer leur volonté d'accéder à des postes de responsabilité, elles auraient plus de difficultés que les hommes à se vendre, et n'auraient pas l'assurance spontanée que leurs homologues masculins dans cet univers. Elles mettraient trop souvent leur ambition en sourdine, d'où les dirigeants déduisent facilement de cette attitude, que les femmes se contentent de l'intérêt que leur offrent quelques postes dans lesquels elles sont réputées excellentes (Bertin & Laval, 2006). Les femmes sont moins impliquées à des réseaux, ce qui explique leur faible présence dans les instances de pouvoir des organisations, que ce soit dans les entreprises ou à l'université (Laufer, 2004). Elles ont des profils « décalés » par rapport aux profils recherchés (Mamadou, 2014). Elles s'investissent moins dans leur formation et acquièrent moins de qualifications requises pour poursuivre une carrière linéaire (Dambrin & Lambert, 2006). Elles éprouvent des difficultés de concilier la vie professionnelle et familiale, suite à la division sexuée des tâches domestiques, ce qui les rendent moins disponibles et ont difficile à s'investir totalement dans l'activité professionnelle (É. Flahault, 2006; Gavray, 2006). Quant à l'orientation scolaire, les filles vont vers les filières moins prometteuses en richesse, en prestige ou en pouvoir, en laissant aux garçons de s'orienter massivement vers les filières scientifiques et techniques, cette orientation a un impact négative sur l'évolution de carrière professionnelle des femmes, au bénéfice des hommes (Epiphane, 2006 ; É. Flahault, 2006). Sachant que le poids de diplômes est un facteur important dans la définition des parcours de carrière (Laufer & Muller, 2011). La mise en

couple et la maternité sont des éléments défavorables pour elles (Flahault, 2006). Les femmes resteraient alors dans des postes de subordination ou de complémentarité par rapport à leurs collègues masculins (Zannad & Galindo, 2016).

5.2 Facteurs organisationnels

Les inégalités d'accès aux postes à responsabilité entre les hommes et les femmes se fabriquent au sein même des organisations, par des processus de recrutement et de promotion biaisés (Laufer & Muller, 2011), basés sur des critères différentiels de sélection entre les hommes et les femmes (Mamadou, 2014). De nombreuses normes et règles organisationnelles qui se donnent comme « neutres » sont en fait des normes et règles qui historiquement se sont calquées sur des « modèles masculins » : modèles masculins d'investissement professionnel, de performance, de disponibilité et de mobilité qui peuvent par conséquent jouer au détriment des femmes et contribuer ainsi à construire et à entretenir la rareté des femmes au sommet des organisations (Laufer, 2004). Il en est de même des horaires de travail lourds et souvent imprévisibles, des réunions tardives, des déplacements fréquents parfois à l'étranger, des mobilités géographiques répétées ceux-ci rendent difficile la « conciliation » avec une vie de famille et freinent la mobilité ascendante des femmes (Bertin-mourot & Laval, 2006). A cela s'ajoute les contraintes des normes professionnelles de disponibilité horaire/ et géographique, cooptation (Marry et al., 2015). Les rapports au genre liés à la culture d'entreprise masculine et au sexisme représentent des facteurs qui font pencher la balance du pouvoir en défaveur des femmes (Zannad & Galindo, 2016).

L'existence dans les organisations des processus informels d'accès à la sphère de la direction: réseaux, le soutien de mentors, pratiques de cooptation, caractère plus politiques des décisions, peuvent jouer à en défaveur des femmes, parce que les critères objectifs ont ici moins de poids, les critères de sélection sont caractérisés par des stéréotypes de genre (Laufer, 2004). La force de « l'effet de cooptation » en particulier jouerait en leur défaveur, les managers auraient tendance à promouvoir des collaborateurs qui leur ressemblent en terme d'âge, de formation, d'expérience professionnelle, etc. (Bertin-Mourot & Laval, 2006). C'est ainsi que des managers peu conscients auraient du mal à comprendre qu'il puisse y avoir problème à l'égalité professionnelle hommes-femmes, pour ces dirigeants la présence d'une femme manager dans une réunion leur donnerait l'impression que le problème est réglé.

Il est observé au sein des organisations l'existence de phénomène de ségrégation, d'inégalité voire de discrimination qui se produisent ou se créent à l'égard des femmes, sur base des stéréotypes sexués, qui restent toutes présents dans les orientations scolaires et professionnelles, favorisant le maintien d'une double ségrégation horizontale et verticale qui se répercutent directement sur la sphère professionnelle (Flahault, 2006). Des stéréotypes persistants sur les mères font que la place des femmes au sein de la famille a des conséquences dans l'univers professionnel : les managers ne prennent pas en compte la seule dimension professionnelle des femmes comme ils le font spontanément pour les hommes. Certains auraient tellement intériorisé le modèle patriarcal et la difficulté des femmes à concilier vie familiale et vie professionnelle qu'ils ne leur proposeraient même pas certains postes, anticipant le fait qu'elles ne pourraient pas accepter. La mobilité géographique reste perçue comme un problème important pour les femmes que pour les hommes. Nombre des managers n'oseraient même pas aborder le sujet d'un poste à l'étranger avec une mère de famille. D'autres managers répugnent à proposer à des femmes un poste de décision de crainte qu'elles ne tombent enceintes et désorganisent tout le service (Bertin-Mourot & Laval, 2006).

Par ailleurs, une gestion sexuée des compétences et des carrières, trajectoires masculines et féminines différenciées en fonction de représentations quant aux « aptitudes », « contraintes » et « aspirations » des femmes au regard de ces mêmes trajectoires, cultures et pratiques organisationnelles « masculines » alimentant des stéréotypes tenaces quant aux postes, aux parcours et aux comportements qui conviennent aux femmes, stratégies masculines visant à différencier leurs pratiques professionnelles de celles des femmes et à leur dénier pouvoir et autorité, capacité à la mobilité professionnelle et à la disponibilité (Laufer, 2004).

Bertin-Mouroto et Laval soulignent que, l'absence des modèles diversifiés de réussite au féminin auxquels les femmes pourraient s'identifier dans le monde de l'entreprise, constitue également un frein dans l'ambition des femmes à l'accès aux sphères supérieures des entreprises. Les gestionnaires déplorent que les femmes qui ont réussi dans l'entreprise ne soient encore trop souvent que des personnes seules ou sans enfant, dont la vie semble être focalisée sur le travail, ce qui ne donne pas forcément à d'autres envie de suivre leur exemple (Bertin-Mouroto & Laval, 2006).

5.3 Facteurs sociétaux

Les rapports sociaux de sexe, la persistance des rôles sexués, et de stéréotypes de genre sont des éléments éclairant pour mieux comprendre les carrières des hommes et des femmes, et sont à l'origine des situations d'inégalité et de hiérarchisation (Grodent, 2015 ; É. Flahault, 2006 ; Gavray, 2006). Ces freins socioculturels liés au modèle patriarcal sur lequel se sont construites les sociétés ; les rapports de genre qui s'enracinent profondément dans des cultures nationales ont en effet façonné, dans la majorité des pays, une division sexuée des rôles sociaux encore très prégnante aujourd'hui : aux hommes l'obligation économique de faire vivre leur famille, aux femmes celle de prendre en charge la maison et les enfants. Et cette conception de la division sexuelle du travail est consolidée aujourd'hui tant par le désir (et les difficultés) de chacun de concilier vie professionnelle et vie familiale, que par des constructions très sexuées des parcours scolaires et des représentations des différents métiers (Bertin-mouroto & Laval, 2006). Les femmes, sont pénalisées par l'école et la famille, dès l'enfance, par l'éducation et l'orientation scolaire (Milewski, 2004). La socialisation familiale dont font l'objet les femmes et les hommes influence leurs choix et parcours professionnels, elle contribue à la construction des inégalités de perception des postes entre les hommes et les femmes (Marry et al., 2015).

De cette revue de littérature, nous avons identifié trois courants sur le plafond de verre : des auteurs qui soutient que les femmes elles-mêmes constituent leur propre frein (Zannad & Galindo, 2016 ; Bertin & Laval, 2006 ; Bertin & Laval, 2006 ; É. Flahault, 2006; Gavray, 2006), le courant de ceux qui soutiennent que les inégalités entre les hommes et les femmes se construisent au sein même des organisations (Laufer & Muller, 2011 ; Mamadou, 2014 ; Bertin-mouroto & Laval, 2006 ; Zannad & Galindo, 2016 ; Marry et al., 2015) et enfin le courant des auteurs qui soutiennent que les inégalités entre les hommes et les femmes ont leurs racines dans la société (Grodent, 2015 ; É. Flahault, 2006 ; Gavray, 2006; Bertin-mouroto & Laval, 2006; Milewski, 2004).

Tous les auteurs précités, n'ont pas mentionné parmi les freins à l'accès des femmes aux postes à responsabilité le manque d'exploitation des modèles féminins pouvant inspirer les femmes par leur exemplarité au travail, le manque de politique d'égalité hommes/femmes aux sein des organisations et la différence ethnoculturelle.

Notre étude est à cheval entre les trois courants, car ils nous paraissent intéressants comme pistes à investiguer dans notre travail, mais nous y ajoutons les trois variables contextuelles ci-haut cités, qui manquent dans les études de nos prédécesseurs.

Cette étude part sur l'hypothèse que les facteurs suivants contribuent au phénomène du plafond de verre dans les divisions Provinciales du Haut-Katanga en RDC : le niveau d'études, les recrutements subjectifs, les promotions subjectives, le manque de politique d'égalité hommes-femmes, le manque d'exploitation de modèles féminins, et la différence ethnoculturelle.

6. POSITIONNEMENT THÉORIQUE

Notre analyse s'inspire de **la théorie de GOS** (Genre Organisation Système) (Fagenson, 1990). modèle qui sera enrichi de la prise en compte des facteurs individuels. Éléments qui nous apparaissent indispensables pour décrire et analyser la progression des carrières des femmes.

Cet approche repose sur le postulat que le ralentissement de la carrière des femmes s'explique tant par le genre que par les contextes organisationnel, sociétal et institutionnel dans lesquels ce public progresse. Selon cette perspective théorique, l'individu et son organisation ne peuvent être compris séparément de la société et de la culture dans lesquelles il travaille et grandit; quand l'individu, l'organisation ou le système dans lequel il est enraciné change, les autres composantes se transforment aussi (Fagenson, 1990). Cette théorie soutient nos hypothèses selon lesquelles les facteurs individuels, organisationnels et sociétaux pourraient expliquer la sous représentativité des femmes aux postes supérieurs.

7. MÉTHODOLOGIE

Cette étude s'appuie sur **l'approche qualitative**, en recourant à **la méthode d'étude de cas**, parce que nous cherchons à comprendre en profondeur les causes du plafond de verre dans les divisions provinciales de la fonction publique dans le Haut-Katanga.

Nous avons choisi **l'approche qualitative**, parce que les données que nous avons collecté et analysé dans ce travail, sont des entretiens. Nous avons cherché à comprendre pourquoi les femmes sont sous représentées aux postes supérieurs dans les divisions provinciales de la fonction publique du Haut-Katanga. Puis identifier les barrières sur le plan individuel, organisationnel et sociétal dans les dites divisions.

Nous avons menés des entretiens auprès des femmes, sur leurs vécus professionnels et sur les difficultés rencontrées dans leurs promotions en grades. Cette approche nous semble intéressante, car elle nous a permis d'entrer en contact avec les concernées. Mais aussi d'échanger avec les hommes comme témoins de ce que vivent les femmes dans leurs milieux professionnels, nous avons aussi interrogé les responsables des ressources humaines sur les pratiques GRH dans ces divisions.

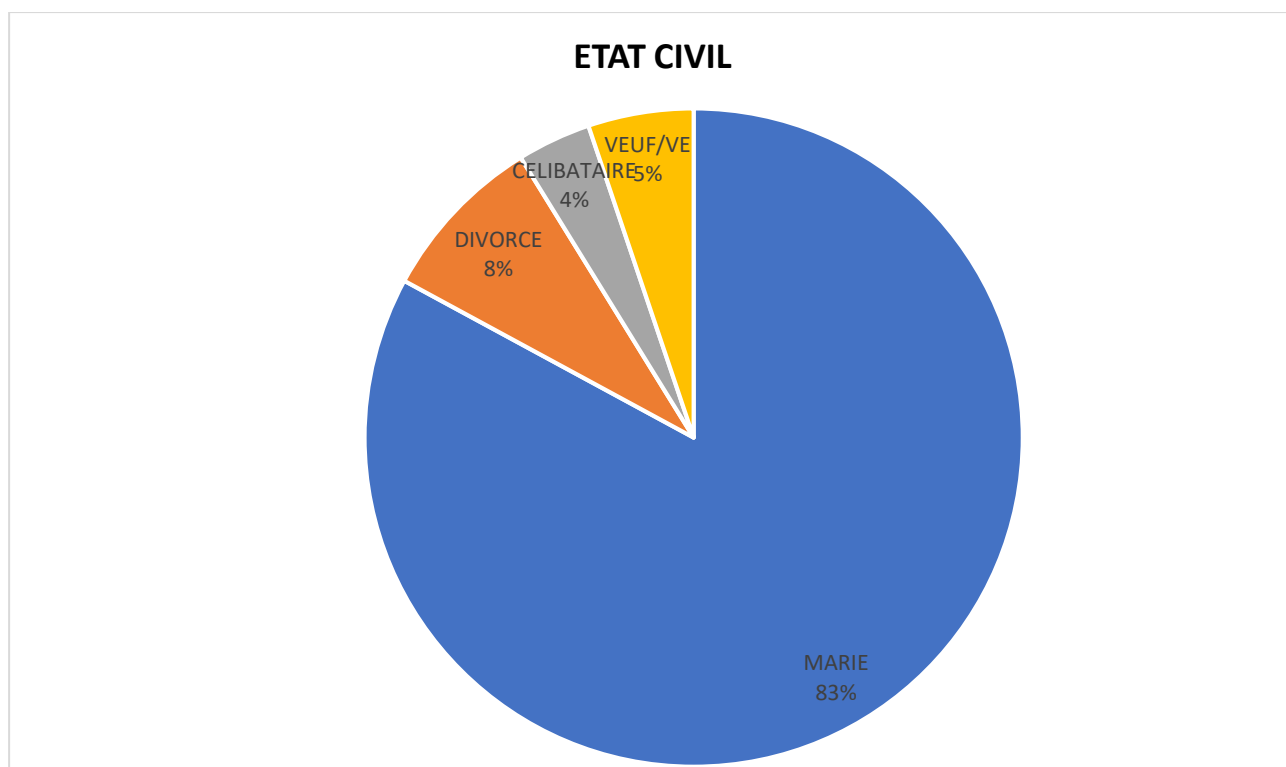
Nous avons opté pour **la méthode d'étude de cas**, parce que nous avons cherché à comprendre en profondeur le phénomène du plafond de verre dans les divisions provinciales de la fonction publique du Haut-Katanga. Comme le souligne Sem Mbimbi et Cornet, « le chercheur au lieu de porter son investigation sur un grand nombre de personnes ou des faits, il étudie un nombre limité de cas considérés comme significatifs. L'objectif est de comprendre en profondeur une situation économique et sociale, un fait social, un groupe de personnes, un individu, etc. » (Sem Mbimbi & Cornet, 2017, P. 66). Cette méthode nous a permis de faire une étude approfondie et avoir des informations détaillées sur les facteurs individuels,

organisationnels et sociétaux du plafond de verre dans les divisions provinciales de la fonction publique du Haut-Katanga.

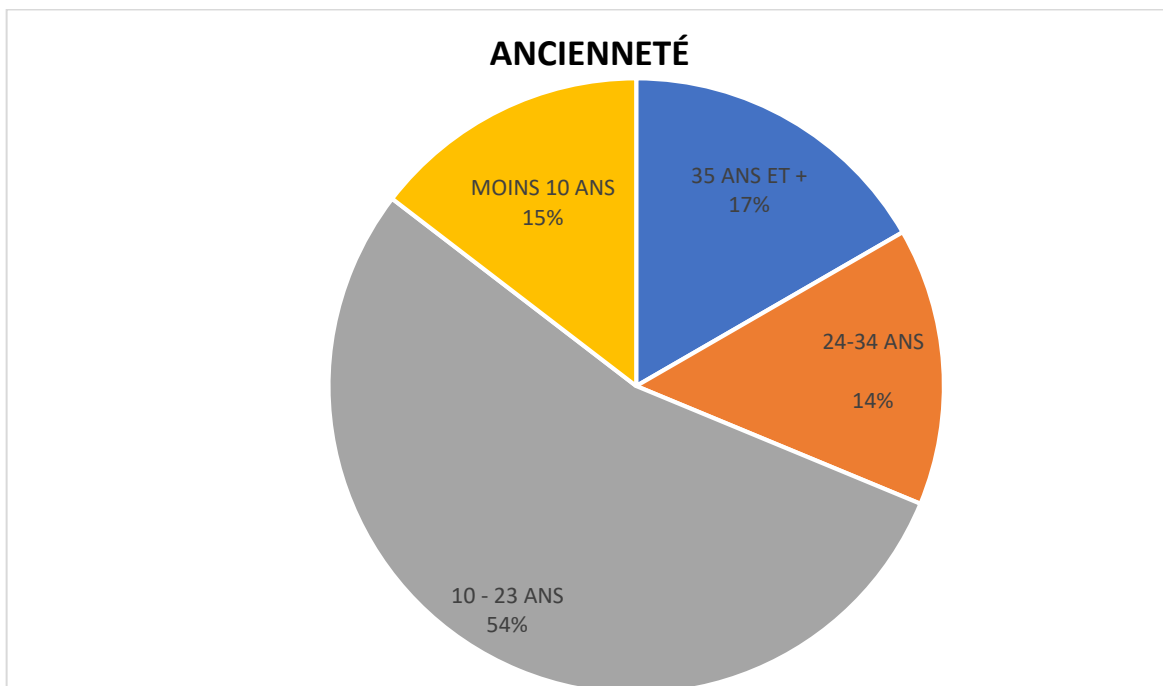
Pour collecter les données, nous avons mené des entretiens semi-directifs de 45 minutes en moyenne, auprès de 24 femmes et de 24 hommes dans les divisions provinciales de la fonction publique du Haut-Katanga. Ces entretiens ont été enregistrés avec accord de nos interviewé(e)s au moyen d'un dictaphone, en leur garantissant l'anonymat.

Les difficultés que nous avons rencontrées sur terrain étaient dues à la disponibilité des répondants à nous recevoir. Nous avons fait des vas et viens pour avoir des opportunités de mener nos entretiens avec celles et ceux qui ont accepté, mais d'autres par contre n'ont pas voulu s'exprimer par peur, ou par désespoir. Nous avons codé nos répondant(e)s par : numéro, grade, sexe, ancienneté, niveau d'études et état matrimonial.

8. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

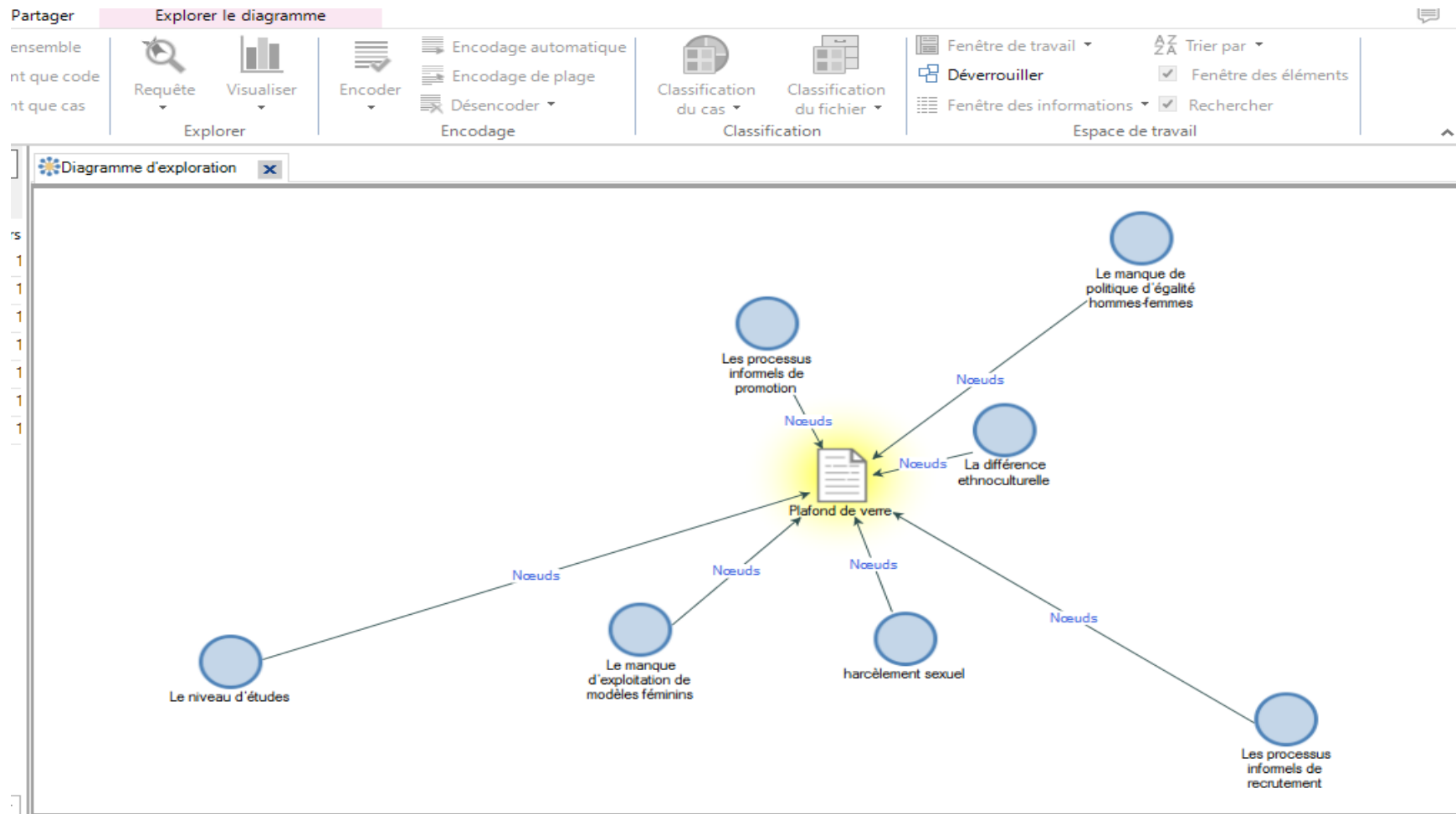


83% de nos interviewés sont des marié(e)s, 8% des divorcé(e)s, 4% des célibataires et 5% des veuf/ve(s).



Nous avons constaté que 17% de nos interviewés ont 35 ans et plus d'ancienneté dans la carrière, 15% de nos répondants sont dans la tranche de 24 à 34 ans d'ancienneté, ceux qui sont dans la tranche de 10 à 23 ans représentent 54%, et les moins de 10 ans d'ancienneté représentent 14%.

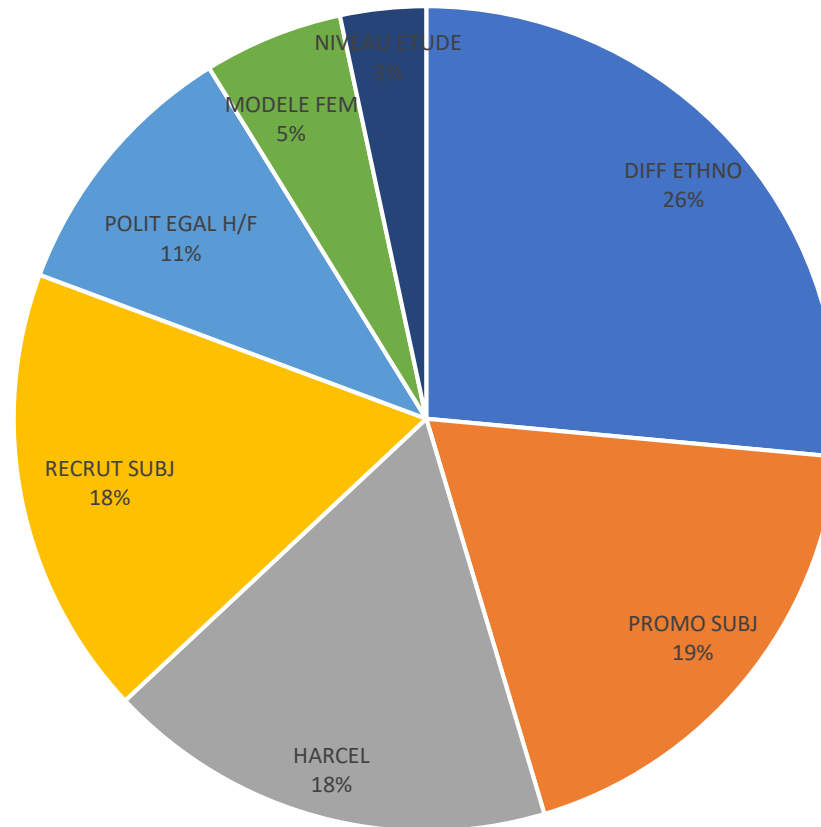
8.1 Résultats du logiciel Nvivo12



Source : fait par nous-même sur base du logiciel Nvivo12.

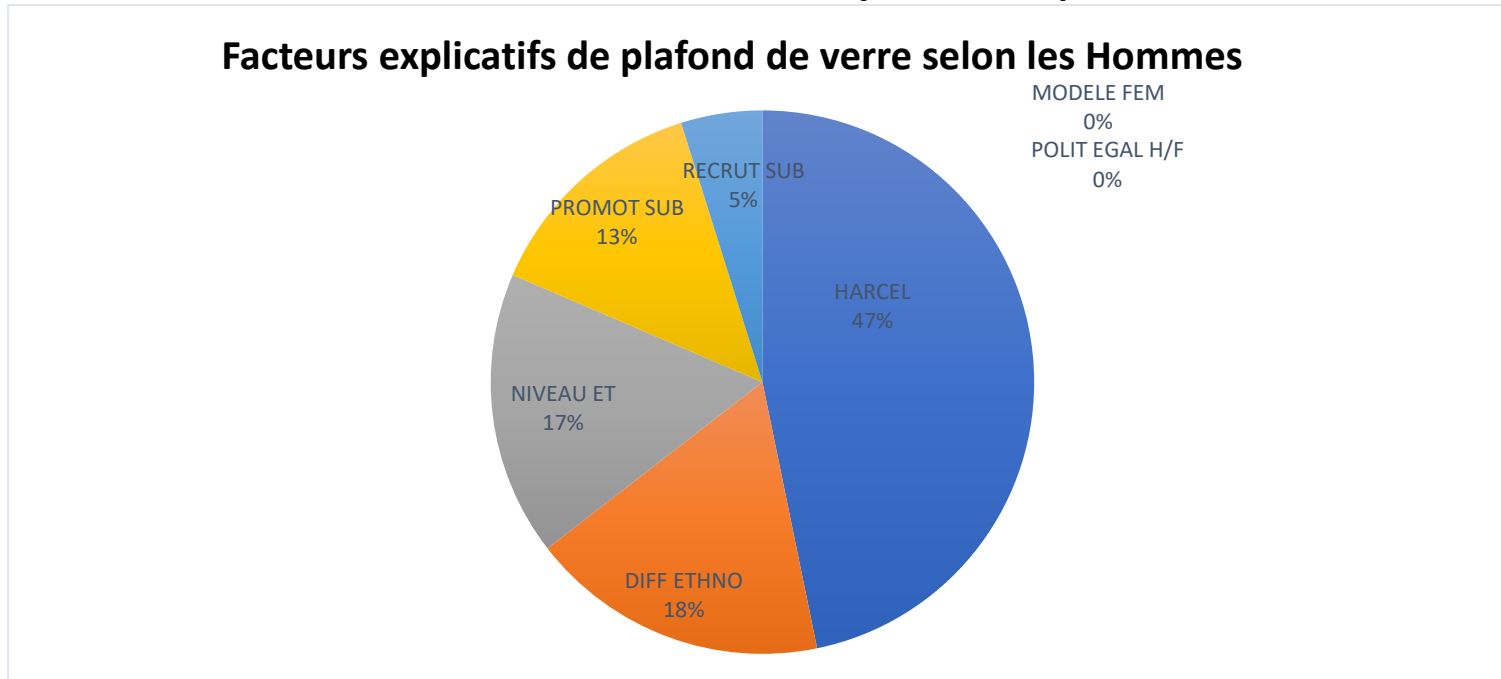
8.2 Analyse des fréquences

Facteurs explicatifs de plafond de verre selon les Femmes



Après analyse des données, 26% des femmes déclarent qu'elles ont été discriminées dans leurs progression de carrière à cause de leur appartenance ethnique, 19% relèvent les promotions subjectives comme freins à leurs avancement en grade, 18% disent qu'elles ont été freinées suite au harcèlement sexuel, par le fait qu'elles ont refusé de céder aux exigences de leurs chefs, 18% des femmes ont pointé le recrutement subjectifs, 11% le manque de politique d'égalité hommes-femmes comme des barrières à leurs promotions, 5% soulignent le manque d'exploitation des modèles féminins et 3% le niveau d'études.

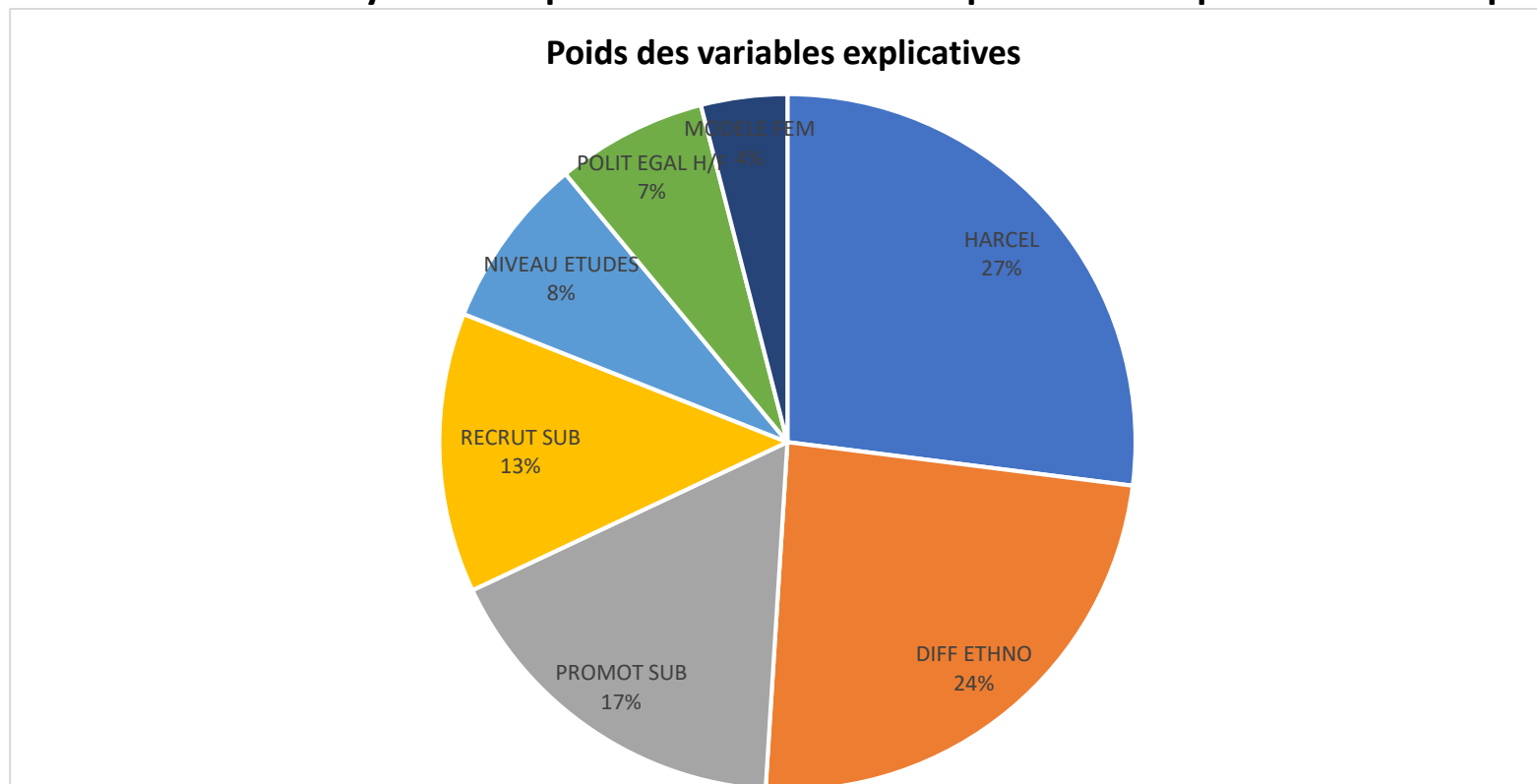
8.3 Analyse des fréquences



Quant aux hommes, après analyse des données, 47% ont relevé le harcèlement sexuel comme première barrière, 18% citent les discriminations ethniques, 17% mentionnent le niveau d'études, 13% les promotions subjectives suite aux interférences politiques, 5% ont cité les recrutements subjectifs. Ils n'ont pas trouvé que le manque de politique d'égalité hommes-femmes et des modèles féminins soient des freins pour les femmes.

Ce qui est intéressant est que les hommes indépendamment des femmes, ont relevé les mêmes freins. Mais, cette fois-ci c'est le harcèlement qui passe en première position, suivi de la différence ethnoculturelle, mais ils ont aussi relevé les promotions subjectives suite à l'interférence politique. Cependant, ils ont un autre regard du harcèlement par rapport aux femmes, tout en soulignant que c'est parmi les freins, mais certains soulignent que les femmes sont à la base du harcèlement à cause de leurs habillements. Alors que les femmes disent qu'elles sont harcelées par les hommes tout court. Au finish, nos résultats trouvés lors de l'analyse des entretiens collectés auprès des femmes sont confirmés par les hommes.

8.4 Analyse de fréquences croisées avec le poids de chaque variable indépendante



Nous avons cherché le poids de chaque variable indépendante, en faisant l'analyse de fréquences croisées chez les femmes et les hommes. Il ressort de cette analyse que le harcèlement sexuel est en tête des barrières avec 27%, suivie des discriminations liées à la différence ethnoculturelle avec 24%, en 3^{ème} position vient les promotions subjectives avec 17% suite aux interférences politiques et aux non-respect des règles en la matière, les recrutements subjectifs représentent 13%, le niveau d'études 8%, le manque de politique d'égalité hommes-femmes 7% et enfin le manque d'exploitation des modèles féminins 4%.

L'analyse de ces différents entretiens permet de répondre à notre question de recherche à savoir : **Qu'est-ce qui explique le plafond de verre pour les postes de responsabilité dans les divisions provinciales de la fonction publique du Haut-Katanga?**

Nous avons comparé nos résultats à ceux de nos prédécesseurs. c'est ainsi que contrairement à ce que Bertin & Laval (2006) soulignent que les femmes ne manifestent pas le souhait professionnel et/ou la volonté d'accéder à des postes de responsabilité, nos résultats par contre montrent qu'elles ont la volonté de monter en grade, mais elles sont freinées par des promotions subjectives, le harcèlement sexuel et la différence ethnoculturelle et le manque de politique d'égalité.

Quant à Dambrin & Lambert (2006), ils notent que les femmes s'investissent moins dans leurs formation et acquièrent moins de qualifications requises pour poursuivre une carrière linéaire. Mais, nos résultats ne s'accordent pas avec ces auteurs, car les profils de nos interviewées montrent que les femmes sont actuellement instruites et s'investissent dans leur formation, parce que sur nos 24 répondantes, il n'y a que cinq diplômée d'Etat. Le reste sont des graduées et des licenciées. Le niveau d'études ne ressort pas comme un frein majeur. Donc notre hypothèse de niveau d'études n'est pas confirmée sur terrain.

Nos résultats confirment ceux de Laufer (2004) concernant les promotion subjectives. Dans les divisions provinciales de la fonction publique du Haut-Katanga, le non-respect des conditions de promotions constitue une barrière pour les femmes dans leurs progressions en grades. Cependant il émerge de notre terrain que le harcèlement sexuel et la différence ethnoculturelle sont également des freins qui bloquent les femmes à accéder aux postes de responsabilités. Ces deux facteurs nous différencient de nos prédécesseurs. La différence ethnoculturelle comme frein confirme notre hypothèse de départ. Notons que lors de l'élaboration de nos hypothèses de départ, le harcèlement sexuel n'y figurait pas. Mais nos résultats montrent que celui-ci fait partie des causes du plafond de verre dans les divisions provinciales du Haut-Katanga en RDC, en plus il prend la 1^{ère} place sur la liste de freins que rencontrent les femmes.

Alors que nous pensions au départ que le manque d'exploitation des modèles féminins pourrait être l'une des grandes barrière, mais les résultats sur terrain ne confirment pas cette hypothèse. Les recrutements subjectifs ne constituent pas une barrière à ceux qui en bénéficient, mais plutôt empêchent les femmes qui remplissent les critères à monter en grade, parce que les recrutés sont placées à des postes sans respecter les conditions préalables mentionnées dans le statut des agents de carrière de services publics de l'Etat.

9. CONCLUSIONS ET LIMITES

Cette étude a enrichi la littérature sur la problématique du plafond de verre, en explorant un champ empirique nouveau notamment les divisions provinciales de la fonction publique du Haut-Katanga.

A l'issue de cette recherche nous avons identifié quatre grandes barrières qui empêchent les femmes à accéder aux postes de responsabilités dans le contexte des divisions ci-haut citées, notamment : **la différence ethnoculturelle** c'est-à-dire les discriminations liées à l'appartenance tribale, **les promotions subjectives**, **le harcèlement sexuel** et **le manque de politique écrite d'égalité hommes-femmes**.

Nous constatons que la RDC a des bonnes lois, elle édicte aussi des conditions claires pour l'avancement en grade dans le statut des agents de carrière de services publics de l'Etat, mais qui restent lettres mortes, à titre d'exemple il est stipulé à l'article 13 de la constitution qu' : « Aucun Congolais ne peut, en matière d'éducation et d'accès aux fonctions publiques ni en aucune autre matière, faire l'objet d'une mesure discriminatoire, qu'elle résulte de la loi ou d'un acte de l'exécutif, en raison de sa religion, de son origine familiale, de sa condition sociale, de sa résidence, de ses opinions ou de ses convictions politiques, de son appartenance à une race, à une ethnie, à une tribu, à une minorité culturelle ou linguistique ». De même l'article 14 souligne que : « les pouvoirs publics prennent des mesures pour lutter contre toute forme de violences faites à la femme dans la vie publique et dans la vie privée. La femme a droit à une représentation équitable au sein des institutions nationales, provinciales et locales. L'Etat garantit la mise en œuvre de la parité homme-femme dans lesdites institutions ».

En conclusion, le plafond de verre est le résultat du manque de volonté politique, de l'impunité, du manque d'application des lois et des normes édictées.

9.1. Recommandations

Suite aux résultats de notre recherche en rapport avec différentes barrières identifiées concernant l'avancement en grade des femmes, nous proposons comme pistes de solution pour l'amélioration de l'égalité professionnelle hommes-femmes dans les divisions provinciales de la fonction publique du Haut-Katanga ce qui suit :

Concernant **la différence ethnoculturelle**, nos recommandations à cet effet sont les suivantes :

1. A l'ONU Femmes, au ministre des finances, au ministre de la fonction publique et au gouverneur de la province du Haut-Katanga de disponibiliser les ressources financières, matériels et humaines (les spécialistes en matières de diversité, les ONG de droits de l'homme, les femmes parlementaires de la RDC, la division de genre famille et enfant, les chefs des divisions et les chefs de bureaux des services généraux), pour sensibiliser contre le tribalisme, en montrant la richesse de l'intégration de la diversité dans le milieu professionnel en tenant compte des compétences de chaque agent ;

2. Au président de la république, au ministre de la fonction publique, au gouverneur de la province du Haut-Katanga de manifester la volonté politique de rendre effective la mise en application de lois contre les discriminations liées aux différences ethnoculturelles en matière de promotion et de recrutement en prenant des actes réglementaires (Arrêtés ministériels nationaux ou provinciaux ainsi que les ordonnances présidentielles) à travers l'exécutif comme mesures d'application de lois, conformément à l'article 13 de la constitution de la RDC qui stipule que : « *Aucun Congolais ne peut, en matière d'éducation et d'accès aux fonctions publiques ni en aucune autre matière, faire l'objet d'une mesure discriminatoire, qu'elle résulte de la loi ou d'un acte de l'exécutif, en raison de sa religion, de son origine familiale, de sa condition sociale, de sa résidence, de ses opinions ou de ses convictions politiques, de son appartenance à une race, à une ethnie, à une tribu, à une minorité culturelle ou linguistique* ».

3. Au ministre de la fonction publique de décrire les sanctions prévues contre les discriminations et instruire à chaque chef de division de faire afficher sur les lieux de travail clairement et lisiblement les sanctions prévues contre les auteurs de discriminations liées aux différences ethnoculturelles.

4. Au ministre de la fonction publique, au secrétaire général et aux directeurs de province d'initier des séminaires de formations en faisant appel aux spécialistes de la diversité et aux professeurs d'universités spécialistes en matières de gestion des ressources humaines, pour renforcer les capacités des chefs des divisions, des chefs de bureaux des services généraux pour la prise en compte des compétences de chaque agent sous leurs directions, sans discrimination, mais aussi sensibiliser tous les fonctionnaires des divisions provinciales du Haut-Katanga pour la prise de conscience de l'importance de la diversité au sein de chaque division; et cela dans le but de lutter contre la démotivation du personnel qui impacte négativement la performance des dites divisions.

5. Au ministre de la justice, au ministre de la fonction publique et au procureur général près la cour d'appel du Haut-Katanga d'exécuter les sanctions prévues contre les auteurs des discriminations, et faire un suivi de la mise en application de dites sanctions.

Quant **aux promotions subjectives**, nous recommandons ce qui suit :

1. Au parlement, de voter une loi qui décrit le profil de chaque poste dans toutes les divisions provinciales de la fonction publique, tout en précisant la qualité (niveau d'études, qualité du diplôme) ;

2. Au ministre de la fonction publique de :

- vulgariser et faire respecter le statut des agents de carrière des services publics de l'Etat en matière de promotion et garder la fonction publique apolitique ;

- d'instruire chaque chef de division de faire afficher les sanctions prévues contre les auteurs des pratiques des promotions subjectives, non seulement à l'égard des femmes, mais aussi des hommes qui en seraient victimes.

- Au ministre de la fonction publique, au secrétaire général, aux directeurs de province, aux chefs des divisions, aux chefs de bureaux, et au syndicat de :

- définir et s'accorder sur les indicateurs de performance mesurables, qui entrent en ligne de compte dans la cotation des agents et les porter à la connaissance de tous les agents de la fonction publique de la province du Haut-Katanga, pour réduire la subjectivité dans la cotation et stimuler la performance des agents, et cela dans l'intérêt général des divisions de la fonction publique de la province du Haut-Katanga;

- de veiller au respect et contrôler la mise en application des conditions de promotion en conformité avec le statut des agents de carrière des services publics de l'Etat ;

3. Au ministre de la fonction publique et au secrétaire général d'annihiler toutes les nouvelles promotions subjectives et de sanctionner leurs auteurs ;

4. Aux chefs de divisions d'afficher clairement et visiblement sur le lieu de travail les conditions de promotion et porter cela à la connaissance de chaque agent;

5. Aux chefs des divisions et chefs de bureaux des services généraux de communiquer à chaque agent ses performances;

6. A chaque agent de dénoncer toute discrimination à cet effet dont il (elle) est victime ou témoin;

7. A long terme, au ministre de la fonction publique de faire informatiser la gestion des ressources humaines dans les divisions provinciales.

Concernant **le harcèlement sexuel** nous recommandons ce qui suit :

1. A l'ONU Femmes, au ministre des finances, au ministre de la fonction publique et au gouverneur de la province du Haut-Katanga de disponibiliser les ressources

- financières, matériels et humaines (les spécialistes en matières de diversité, les ONG de droits de l'homme, les femmes parlementaires de la RDC, la division de genre famille et enfant, les chefs des divisions et les chefs de bureaux des services généraux), pour sensibiliser à la dénonciation du harcèlement, tout en le définissant clairement;
2. Au ministre de la justice, au ministre de la fonction publique, au procureur général près la cour d'appel du Haut-Katanga, à la police nationale Congolaise :
 - d'indiquer les coordonnées de contact pour dénoncer les cas de harcèlement;
 - de garantir la protection de la victime pendant et après la période d'investigation;
 - de créer un réseau qui part de l'institution à la police en passant par le parquet pour assurer le suivi du dossier harcèlement jusqu'à la sanction du coupable;
 3. Au ministre de la fonction publique, au procureur général près la cour d'appel du Haut-Katanga de sanctionner sévèrement le ou la coupable en conformité avec la loi sur le harcèlement ("Loi N° 06/018 du 20 Juillet 2006 modifiant et complétant le décret du 30 Janvier 1940 portant code pénal congolaise," 2006).

Enfin, concernant **le manque de politique d'égalité hommes-femmes**, selon les témoignages recueillis auprès des femmes, il n'y a pas de politique écrite d'égalité hommes-femmes dans toutes les divisions à l'exception de la division genre enfant et famille.

De ce fait nous recommandons ce qui suit :

1. Au président de la république et au parlement de fixer dans le temps les objectifs chiffrés en termes de représentativité des femmes aux postes de responsabilités et aux autres postes;
2. A l'ONU Femmes, au ministre de la fonction publique, au ministre de genre enfant et famille, et aux femmes parlementaires de la RDC, de contrôler annuellement les objectifs fixés en termes de représentativité des femmes aux postes de responsabilités et aux autres postes, par rapport aux réalisations;
3. A l'ONU Femmes, au ministre des finances, au ministre de la fonction publique et au gouverneur de la province du Haut-Katanga de disponibiliser des ressources financières et matériels aux différentes structures (les femmes parlementaires de la RDC, la division de genre enfant et famille, à la division de la fonction publique, aux bureaux de services généraux) pour le suivi de la représentativité des femmes par rapport aux hommes à tous les postes en fonction des objectifs fixés à cet effet;
4. Au ministre de la fonction publique d'initier un contrôle physique de positionnement des femmes par rapport aux hommes dans les postes et produire des statistiques à cet effet;
5. Au ministre de la fonction publique, au secrétaire général, aux directeurs, aux chefs des divisions, aux chefs de bureaux, aux femmes parlementaires de la RDC, aux responsables des associations de lutte contre les inégalités hommes-femmes, et au syndicat de mettre sur pied une politique écrite d'égalité hommes-femmes dans toutes les divisions;
6. Au ministre de la fonction publique, au secrétaire général, aux directeurs de province, aux chefs des divisions, aux chefs de bureaux, de porter cette politique à la connaissance de tous les responsables de la fonction publique à tous les niveaux;
7. Aux chefs des divisions et à l'Institut National des statistiques de produire annuellement les statistiques de genre à tous les postes, comme base de départ pour l'amélioration des inégalités entre les hommes et les femmes, sachant que la RDC en

cette matière, est compté parmi les dix pays Africains les moins bien classés³ (Niger, Nigeria, Tchad, Côte d'Ivoire, Mali, RD Congo, Centrafrique, Libéria, Sierra Leone, Burkina Faso);

Par ailleurs, quoique les recrutements subjectifs ne constituent pas une barrière directe à ceux qui en bénéficient, par contre empêchent celles qui remplissent les conditions d'accéder aux postes de responsabilités au profit de celles recrutées subjectivement. Ces recrutements faits sans le respect des conditions de statut des agents de carrières des services publics de l'Etat, jouent négativement sur la performance de la fonction publique. Ces agents ont du mal à obéir à leurs supérieurs hiérarchiques, sachant qu'ils ont été placés à ce poste par leur parti politique ou pour des raisons tribales. Cet état des choses dégrade la fonction publique. Notons que la définition « d'une politique de recrutement qui répond aux objectifs stratégiques de l'entreprise est indispensable afin de répondre aux questions d'acquisition des talents nécessaires au développement de l'organisation ». (Peretti, 2019, P. 233)

C'est pourquoi il est important de bannir cette pratique en respectant les conditions de recrutement, car elle joue négativement sur la performance de la fonction publique.

Enfin, on doit tenir compte de la qualification et des compétences de chaque agent pour la promotion et pour le recrutement, sans préjugé ni discrimination, en respectant scrupuleusement la loi N°16/013 du 15 Juillet 2016 portant statut des agents de carrière des services publics de l'Etat.

9.2. Limites

Quant à **nos limites**, sur le plan empirique, nous n'avons pu étendre nos recherches au-delà des divisions provinciales de la fonction publique du Haut-Katanga, nous aurions pu étendre nos recherches dans le secteur privé sur les freins qui empêchent les femmes à accéder aux postes de responsabilités. Les futurs chercheurs pourront étendre leur champ empirique dans le secteur privé pour connaître les réalités qui leurs sont propres quant au plafond de verre. Sur le plan méthodologique, d'autres chercheurs pourront faire une étude quali-quantitative, puisque nous nous sommes limité à l'approche qualitative.

³ Données 2014 - Source : Données sur le développement humain, Pnud.org <http://hdr.undp.org/fr/data>

9. BIBLIOGRAPHIE

1. Bereni, P. L., Marry, C., & Pochic, S. (2011). Le plafond de verre dans les ministères regards croisés de la sociologie du travail et de la science politique, *28*(2), 139–155.
2. Berenie, L., Marry, C., Pochic, S., & Revillard, A. (2011). Le plafond de verre dans les ministères : regards croisés de la sociologie du travail et de la science politique. *Politiques et Management Public*, *28*(2).
3. Bertin-mouroto, B., & Laval, C. (2006). Briser le plafond de verre : un travail de longue haleine, *121*(2), 48–53. <https://doi.org/10.3917/emr.121.0048>
4. Bertin-Mouroto, B., & Laval, C. (2006). Briser le plafond de verre : un travail de longue haleine. *L'Expansion Management Review*, *2*(121), 48–53. <https://doi.org/10.3917/emr.121.0048>
5. Bertin, B., & Laval, C. (2006). Briser le plafond de verre : un travail de longue haleine. *L'expression Management Rivew*, *2*(121), 98. <https://doi.org/10.3917/emr.121.0048>
6. Courard, P. (2018). Egalité femmes hommes: où en êtes-on? In *Compte rendu du colloque du 7 mars 2018* (pp. 1–29). Bruxelles: Fédération Wallonie Bruxelles.
7. Dambrin, C., & Lambert, C. (2006). Le deuxième sexe dans la profession comptable Réflexions théoriques et méthodologiques. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, *3*(Tome 12), 101–138.
8. Epiphane, D. (2006). Les femmes et les sciences font-elles bon ménage? In E. Flahault (Ed.), *L'insertion professionnelle des femmes* (pp. 113–128). Rennes: Presse Universitaire de Rennes.
9. Épiphane, D. (2006). les femmes et les sciences font-elles bon ménage? In *l'insertion professionnelle des femmes* (pp. 113–128). rennes: pur.
10. Fagenson, E. (1990). At the Heart of Women in Management Research : Theoretical and Methodological Approaches and Their Biases. *Journal of Business Ethics*, *9*(4/5), 267–274.
11. Flahault, É. (2006). S'adapter à l'emploi... l'insertion professionnelle des femmes. In *l'insertion professionnelle des femmes* (pp. 13–29). Rennes: PUR.
12. Gavray, C. (2006). Vers une égalisation des débuts de trajectoire professionnelle des jeunes hommes et des jeunes femmes ? In érika (dir) Flahault (Ed.), *L'insertion professionnelle des femmes* (pp. 33–46). rennes: presse universitaire de rennes.
13. Grodent, F. (2015). *Les carrières des cadres : le genre à l'épreuve des catégories d'âge*. Université de Liège.
14. Laufer, J. (2004). Femmes et carrières: la question du plafond de verre. *Revue Française de Gestion*, *4*(151), 117–127. <https://doi.org/10.1002/bip.360270204>
15. Laufer, J., & Muller, P. (2011). Le plafond de verre dans l'administration, enjeux et démarche de changement. *Politiques et Management Public*, *28*(2).
16. Loi N° 06/018 du 20 Juillet 2006 modifiant et complétant le décret du 30 Janvier 1940 portant code pénal congolaise. (2006). *Journal Officiel de La Rdc*.
17. Mamadou, T. (2014). Les déterminants individuels du plafond de verre : cas de la composition des instances de gouvernance des entreprises françaises cotées. *Management International*, *18*(4), 48–67.
18. Marry, C., Bereni, L., Jacquemart, A., Le Mancq, F., Pochic, S., & Revillard, A. (2015). Le genre des administrations. la fabrication des inégalités de carrière entre hommes et femmes dans la haute fonction publique. *Revue Française d'administration Publique*, *1*(153), 45–68.

19. Méda, D. (2001). *Le temps des femmes pour un nouveau partage des rôles*. Paris: Flammarion.
20. Milewski, F. (2004). L'inégalité entre les femmes et les hommes dans la haute fonction publique. *Travail, Genre et Société*, 12(2), 203–212. <https://doi.org/10.3917/tgs.012.0203>
21. Peretti, J.-M. (2019). *Ressources humaines*. Vuibert. Paris.
22. Sem Mbimbi, P., & Cornet, A. (2017). *Méthodes de recherche en sciences économiques et de gestion*. Lubumbashi: Presses Universitaires de Lubumbashi.
23. Tresanini, M. (2013). *Evaluer les compétences Du recrutement à la gestion de carrière (EMS)*. Paris.
24. Zannad, H., & Galindo, G. (2016). Dépasser le plafond de verre : le cas des journalistes chez France Télévisions. *Management & Avenir*, 7(89), 65–86. <https://doi.org/10.3917/mav.089.0065>