

The Glass Ceiling and the Professional Career of Women in a Financial Institution in the Democratic Republic of Congo: A Case Study of the Directorate General of Customs and Excise in Haut-Katanga

Master's degree in Public Management and Corporate Governance at Metx from Ethics in Rome

Teacher at the Institute Superior de Commerce de Lubumbashi, student at the Business Science Institute doctoral school in Lyon in the Doctorate of Business Administration (DBA) program.

Corresponding email: monomositimlard@gmail.com

Received 20 October 2025;

Accepted 23 Oct. 2025;

Published 01 Nov. 2025

Abstract

This study examines the institutional, organizational, and sociocultural dynamics that sustain the glass ceiling within the Directorate General of Customs and Excise (DGDA) in the Democratic Republic of Congo. The main objective is to identify the structural and symbolic barriers that hinder women's professional advancement to positions of responsibility and to formulate recommendations aimed at promoting genuine career equality within this financial institution. A mixed-method approach was employed. The quantitative component relied on a self-administered online questionnaire, with data analyzed using Views 12 and Tanagra software. This was complemented by a qualitative analysis based on semi-structured interviews, interpreted through a lexicometric analysis conducted with Iramuteq software. The findings reveal several key factors explaining the persistence of the glass ceiling. These include the predominance of gender stereotypes associated with leadership, professional isolation due to women's underrepresentation in managerial roles, the constraining influence of social norms, the limited effectiveness of institutional mechanisms promoting equality, and the crucial role of organizational belonging.

Keywords: Glass ceiling, professional equality, organizational governance, gender stereotypes, women's leadership

1. Introduction

1.1 Contexte de l'étude

Depuis le début des années 2000, la Direction Générale des Douanes et Accises (DGDA) en République Démocratique du Congo (RDC) a engagé un processus de réformes structurelles majeures visant à améliorer son efficacité administrative, sa transparence opérationnelle et sa performance dans la mobilisation des ressources internes. Ces réformes s'inscrivent dans le cadre de la modernisation des finances publiques, appuyée notamment par des partenaires techniques et financiers tels que la Banque mondiale, le FMI et l'Union européenne (Banque mondiale, 2018). Cependant, malgré ces avancées normatives, la réalité organisationnelle de la DGDA demeure marquée par une faible représentativité des femmes dans les postes à responsabilités. Les logiques hiérarchiques héritées de l'histoire coloniale et consolidées par des pratiques bureaucratiques masculinisées tendent à perpétuer un plafond de verre institutionnalisé. Les femmes, bien que compétentes et expérimentées, rencontrent des obstacles invisibles mais persistants dans leur évolution professionnelle. Ces barrières prennent la forme de stéréotypes de genre, de réseaux d'influence à prédominance masculine, et d'une culture organisationnelle qui valorise peu la mixité dans la gouvernance. Ainsi, la présente étude s'inscrit dans une perspective d'analyse des effets différenciés des réformes organisationnelles à la DGDA sur les parcours professionnels féminins. Elle questionne l'effectivité des politiques de genre mises en œuvre et explore les mécanismes informels qui freinent la

promotion des femmes au sein de cette régie stratégique de l'État congolais.

1.2 Phénomène observé

Le phénomène observé dans cette étude met en lumière une sous-représentation persistante des femmes aux postes de responsabilité au sein de la Direction Générale des Douanes et Accises (DGDA), circonscription provinciale du Katanga, malgré une légère progression globale de leur présence dans l'effectif total. Entre 2020 et 2024, la part des femmes dans l'ensemble du personnel est passée de 30,67 % à 34,76 %, traduisant une amélioration modérée de l'inclusion féminine. Toutefois, cette moyenne masque de fortes disparités selon les niveaux hiérarchiques. En effet, les femmes restent largement concentrées dans les postes d'exécution, où leur proportion stagne autour de 20 %, atteignant un maximum de 22,93 % en 2023. À l'échelon des cadres intermédiaires, une progression est perceptible, passant de 34,63 % en 2020 à 38,24 % en 2024. Toutefois, dans les postes de commandement (chefs de service), bien qu'une tendance à la hausse soit observée (de 28,11 % à 33,94 % sur la période), les écarts demeurent importants. Le constat est encore plus préoccupant au sommet de la hiérarchie, où les postes de directeurs régionaux sont occupés exclusivement par des hommes pendant cinq années consécutives, révélant une exclusion totale des femmes des fonctions de direction stratégique.

Ce déséquilibre soulève une problématique centrale avec la question de départ suivante : Pourquoi les femmes, bien qu'ayant intégré l'administration douanière en nombre significatif, peinent-elles à accéder aux postes décisionnels dans la chaîne hiérarchique ?

Autrement dit, quels sont les mécanismes formels et informels qui entravent leur progression vers des fonctions de commandement au sein de la DGDA/Katanga ?

2. Revue de littérature

2.1 Revue empirique

Maningo (2020) a mené son étude dans la fonction publique provinciale du Haut-Katanga en République Démocratique du Congo, où il est observé que la proportion de femmes diminue drastiquement aux échelons supérieurs. Par exemple, les femmes ne constituent que 21% des agents aux postes de collaboration contre 79% d'hommes, 12% aux postes de coordination/encadrement contre 88% d'hommes, et aucune femme n'occupe le poste de directeur de province. L'étude adopte une approche qualitative inscrite dans un paradigme interprétativiste. La chercheuse a réalisé des entretiens semi-directifs auprès d'agents (femmes et hommes) de la fonction publique ayant au moins 6 ans d'ancienneté, incluant des agents de bureau (1ère et 2ème classe), des attachés de bureau, ainsi que des chefs de bureaux et chefs de divisions. Ce choix d'échantillon visait à recueillir les vécus professionnels et perspectives de personnes ayant eu le temps d'évoluer dans la hiérarchie, afin de comprendre les obstacles rencontrés par les femmes tout au long de leur carrière au Haut-Katanga.

Dlanjwa (2018) s'intéresse à la problématique de l'égalité de genre et de la promotion des femmes à des postes de direction supérieure dans la fonction publique sud-africaine, en se focalisant sur la municipalité de la Ville du Cap. Plus précisément, l'étude évalue les perceptions des praticien·ne·s en charge des initiatives de diversité et genre, ainsi que de certain·e·s cadres dirigeants, quant à l'efficacité des mesures visant à faire progresser les femmes aux postes de management senior.

L'approche adoptée par Dlanjwa (2018) est mixte (quantitative et qualitative), combinant plusieurs techniques de collecte de données pour enrichir l'analyse. D'une part, un court questionnaire auto-administré a été diffusé auprès du personnel de la section Diversité et Initiatives de Genre de la Ville du Cap, afin de recueillir une première évaluation chiffrée des perceptions. D'autre part, des entretiens semi-structurés approfondis ont été menés avec des praticien·ne·s de cette section ainsi qu'avec des responsables hiérarchiques sélectionnés. Enfin, l'auteure a procédé à l'examen des documents-cadres officiels de la municipalité en matière d'équité et de diversité (par exemple, le plan d'équité en emploi de la ville).

L'étude de Rensburg (2021) se penche sur un secteur à forte dominance masculine : l'industrie de la sécurité en Afrique du Sud (par exemple les entreprises de sécurité privée, la sûreté, etc.). Malgré les avancées globales en matière d'égalité hommes-femmes, ce domaine demeure traditionnellement masculin, et les femmes y occupent peu de positions de pouvoir. En Afrique du Sud post-apartheid, les femmes font partie des groupes désignés comme prioritaires pour l'accès aux postes de décision du fait de leur statut historiquement désavantagé. Cependant, il subsiste une incertitude quant à la manière dont les femmes elles-mêmes perçoivent leur progression de carrière et les entraves éventuelles dans un milieu aussi genré. L'objectif de cette étude a été d'analyser, à travers la parole des professionnelles, comment le genre influence leur trajectoire.

Lemire & Rouillard (2003) s'intéressent à la situation des femmes cadres dans la fonction publique tunisienne, avec une perspective particulière : celle du plateau de carrière. Le "plateau de carrière" désigne le palier où un cadre atteint un niveau au-delà duquel la progression devient difficile, voire stagnante. En Tunisie, dès la fin

des années 1990, malgré des avancées dans l'éducation des femmes et leur intégration dans la fonction publique, on constate que peu d'entre elles accèdent aux plus hautes positions de l'administration.

2.2 Théories explicatives

Pour comprendre le plafond de verre et les freins à la progression de carrière des femmes à la DGDA, il est utile de mobiliser plusieurs cadres théoriques complémentaires.

- ✓ La théorie du rôle congruent (Eagly & Karau, 2002) propose que le préjugé envers les femmes dans des rôles de leadership provient d'une incongruence perçue entre le rôle de genre féminin et les qualités attendues des postes de direction. En général, les stéréotypes de genre associent aux femmes des traits communautaires (douceur, empathie, soutien) alors que les rôles de leader sont traditionnellement définis par des traits agentiques (autorité, assurance, compétitivité). Dans un contexte tel que la DGDA, organisation à forte connotation masculine, la théorie du rôle congruent aide à expliquer le plafond de verre. Les postes de direction douaniers exigent souvent de la fermeté, de l'assurance et une présence d'autorité des qualités culturellement vues comme « masculines ». Une femme qui adopte un style de commandement strict pourra être perçue comme trop agressive ou en décalage avec le stéréotype féminin, alors qu'une attitude plus douce risque d'être interprétée comme un manque de leadership. Ainsi, qu'elles se conforment ou non aux attentes de genre, les femmes cadres se heurtent à une double contrainte.
- ✓ La théorie du tokenisme, introduite par Kanter (1977), examine les dynamiques à l'œuvre lorsque les femmes sont très peu nombreuses à des postes élevés typiquement moins de 15%, ce qui en fait des minorités symboliques. Dans de telles situations, les femmes "tokens" (ou femmes-alibis) se retrouvent dans une position paradoxale : elles bénéficient d'une visibilité accrue en raison de leur rareté, mais cette visibilité s'accompagne d'une marginalisation et d'une influence réduite. En effet, étant souvent la seule femme (ou l'une des rares) à une table de décision dominée par des hommes, la femme-token voit chacun de ses faits et gestes scruté attentivement, la mettant sous pression pour faire ses preuves en permanence (Kanter, 1977). Appliquée à la DGDA, où les femmes occupent traditionnellement une proportion très minoritaire des postes de direction, la théorie du tokenisme suggère que ces dernières peuvent se retrouver cantonnées à un rôle symbolique plus que stratégique.
- ✓ Les théories de la socialisation différenciée (Bales & Parsons, 1956) soulignent que dès le plus jeune âge, les individus intériorisent des rôles sociaux distincts en fonction de leur sexe, ce qui influence ensuite leurs aspirations et comportements professionnels. Dans le contexte de la DGDA, les effets de la socialisation différenciée peuvent constituer un frein subtil, mais réel à la carrière des femmes. D'une part, les femmes employées dans cette administration peuvent avoir intériorisé des normes qui les rendent moins enclines à revendiquer des postes de pouvoir ou à adopter les codes parfois compétitifs nécessaires pour gravir les échelons.
- ✓ La théorie de la discrimination structurelle (Reskin, 2003) soutient que les inégalités de carrière entre hommes et femmes sont maintenues par des mécanismes institutionnels et des processus organisationnels apparemment neutres, mais en réalité biaisés. Plutôt que de considérer la discrimination seulement comme le fait de quelques individus aux attitudes sexistes, Reskin met l'accent sur les règles du jeu internes à l'organisation qui, sans intervention corrective, produisent systématiquement des écarts de trajectoires au détriment des femmes.

- ✓ La théorie de l'identité sociale (Turner et al., 1979) apporte un regard psychosocial sur les obstacles rencontrés par les femmes en mettant l'accent sur les dynamiques de groupe et d'appartenance. Selon cette théorie, les individus ont naturellement tendance à catégoriser les personnes en groupes (« nous » versus « eux ») et à construire une part de leur identité autour de leur appartenance groupale. Il en résulte un double mécanisme : le favoritisme de l'endogroupe (on favorise ceux qui font partie du même groupe que soi) et la mise à distance, voire la dévalorisation, de l'exogroupe (ceux perçus comme « autres ») (Tajfel & Turner, 1979).
- ✓ Le plafond de verre désigne l'ensemble des barrières invisibles, mais systématiques qui entravent la progression des femmes vers les postes de pouvoir et de décision, malgré leurs compétences et leurs performances professionnelles. Ce phénomène ne résulte pas uniquement de discriminations directes, mais de mécanismes structurels et culturels tels que les stéréotypes de genre, les pratiques managériales biaisées, et les normes sociales persistantes. Pour comprendre ces dynamiques, cette étude mobilise un ensemble de théories explicatives : la théorie du rôle congruent (Eagly & Karau), le tokenisme (Kanter), la discrimination structurelle (Reskin), la théorie de la socialisation différenciée (Parsons & Bales), et la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner).

2.3. Lacunes identifiées dans la littérature empirique

Malgré la richesse des études empiriques examinées dans le cadre de cette revue, plusieurs lacunes notables ont été identifiées, justifiant la pertinence d'une recherche renouvelée dans le contexte spécifique de la DGDA.

Quels sont les mécanismes institutionnels, organisationnels et socioculturels qui alimentent le phénomène du plafond de verre au sein de la DGDA, comment se manifestent-ils dans les trajectoires professionnelles des femmes, et quelles actions peuvent être envisagées pour favoriser leur ascension aux postes à responsabilités ?

4. Hypothèses de recherche.

4.1 Énoncé d'hypothèses

Dans cette étude, l'hypothèse centrale retenue est que les mécanismes institutionnels, organisationnels et socioculturels contribuent significativement à la persistance du plafond de verre à la DGDA, en limitant l'accès des femmes aux postes à responsabilités. En ce sens, l'étude postule que :

1. La perception du leadership comme rôle masculin, conformément à la théorie du rôle congruent (Eagly & Karau, 2002), constitue un frein significatif à la progression de carrière des femmes à la DGDA. Cette hypothèse propose que les stéréotypes associés au genre féminin, perçu comme peu compatible avec les fonctions de direction, influencent négativement les décisions de promotion et d'affectation.
2. La sous-représentation des femmes aux postes stratégiques, selon la théorie du tokenisme (Kanter, 1977), renforce leur isolement symbolique et leur exposition aux stéréotypes, contribuant ainsi au maintien du plafond de verre. Cette hypothèse suppose que le faible nombre de femmes dans la haute hiérarchie accroît la pression, limite leur participation réelle aux cercles de décision et les cantonne à des rôles symboliques.
3. Les normes socioculturelles issues de la socialisation genrée (Bales & Parsons, 1956) influencent les aspirations professionnelles et les choix de carrière des femmes, réduisant leur présence dans les postes à haute responsabilité. Cette hypothèse indique que les attentes sociales (sur la maternité, la disponibilité, le rôle domestique) impactent la manière dont les

Tout d'abord, certaines études, telles que celles de Dlanjwa (2018) ou Lemire & Rouillard (2003), se focalisent sur des analyses qualitatives ou descriptives, sans mobiliser d'instruments de mesure statistique robustes permettant de modéliser les interactions complexes entre les différentes variables explicatives du plafond de verre (politiques RH, stéréotypes, culture organisationnelle, etc.). L'absence d'analyse structurelle quantitative limite leur capacité à établir des relations causales précises.

Par ailleurs, des recherches comme celle de Rensburg (2021) se limitent à l'exploration des perceptions féminines dans un secteur privé à prédominance masculine (sécurité), sans nécessairement proposer un cadre institutionnel public comparable à celui des administrations financières telles que la DGDA. Cela réduit leur transférabilité au contexte douanier congolais.

3. Question de recherche

La promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les institutions publiques de la République Démocratique du Congo (RDC), et plus particulièrement à la Direction Générale des Douanes et Accises (DGDA), demeure un enjeu crucial, mais encore insuffisamment résolu. Malgré l'adoption de réformes législatives et institutionnelles visant à favoriser la représentation féminine et l'accès aux postes à responsabilités, on observe une sous-représentation persistante des femmes aux échelons supérieurs de la DGDA, traduisant l'existence d'un véritable plafond de verre.

femmes conçoivent ou investissent leur trajectoire professionnelle.

4. Les dispositifs organisationnels de gestion des carrières, bien que formellement neutres, produisent des effets discriminants à l'égard des femmes, conformément à la théorie de la discrimination structurelle (Reskin, 2003). Cette hypothèse propose que certaines pratiques managériales (mobilité exigée, critères de promotion implicites, réseaux masculins) constituent des barrières indirectes à l'avancement des femmes.
5. L'absence de sentiment d'appartenance à la sphère dirigeante, tel que le postule la théorie de l'identité sociale (Turner et al., 1979), affecte la confiance des femmes en leur légitimité à briguer des postes élevés. Cette hypothèse soutient que les femmes perçues comme membres d'un groupe minoritaire dans l'élite institutionnelle peuvent intérioriser une position de retrait ou d'auto-censure, freinant leur élan vers les responsabilités.

5. Méthodologie de recherche

Afin d'analyser les mécanismes institutionnels, organisationnels et socioculturels à l'origine du plafond de verre au sein de la DGDA, cette étude adopte une approche méthodologique mixte, combinant des méthodes quantitatives et qualitatives complémentaires. Cette stratégie permet non seulement de mesurer les perceptions des répondants de manière structurée, mais aussi de recueillir des données discursives riches pour approfondir l'analyse des trajectoires professionnelles féminines.

L'étude est de nature descriptive, explicative et interprétative. Elle s'inscrit dans une logique de compréhension des inégalités de genre

dans un environnement organisationnel spécifique, à travers l'analyse des expériences vécues, des structures institutionnelles et des représentations sociales.

5.1 Justification de l'approche mixte

Cette combinaison des approches permet de trianguler les résultats, en associant la précision statistique des données quantitatives à la profondeur interprétative des données qualitatives. Elle renforce la validité interne de l'étude, tout en offrant une compréhension holistique du phénomène du plafond de verre dans le contexte spécifique d'une régie financière publique en RDC (Sem & Cornet, 2017).

Bloc d'items (exemples)	Ancrage théorique	Finalité
Procédures & politiques (7 items) « Les critères de promotion sont clairement définis »	Discrimination structurelle (Reskin, 2003)	Objectiver la transparence institutionnelle
Pratiques managériales (6 items) « Mon supérieur me soutient pour accéder à des postes à responsabilité »	Role Congruity Theory (Eagly & Karau, 2002)	Évaluer le soutien concret du management
Stéréotypes & perceptions (8 items) « Les femmes doivent fournir plus d'efforts pour être reconnues »	Tokenisme (Kanter, 1977)	Mesurer la force des préjugés de genre
Contraintes socioculturelles (6 items) « Les responsabilités familiales freinent l'accès des femmes aux postes-clés »	Socialisation différenciée (Parsons & Bales, 1955)	Capturer l'impact des normes extérieures
Sentiment d'appartenance & légitimité (5 items) « Je me sens légitime pour briguer un poste de direction »	Social Identity Theory (Tajfel & Turner, 1979)	Apprécier la confiance et la motivation internes

Source: Élaboré sur base de la revue de littérature

6.2. Complémentarité des échelles

- Dimension psychosociale : attitudes individuelles, sentiment de légitimité et anticipation des stéréotypes (rôle congruent, identité sociale).
- Dimension interactionnelle : expériences de soutien ou de frein managérial (tokenisme).
- Dimension organisationnelle : règles, critères de nomination et procédures RH (discrimination structurelle).
- Dimension sociétale : normes de rôle, attentes familiales et pression sociale (socialisation différenciée).

L'association de ces blocs fournit une vue holistique du plafond de verre ; elle permet d'analyser les interactions entre variables personnelles et contextuelles, conformément à notre positionnement réaliste-critique.

6.3. Analyse exploratoire des données

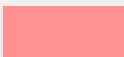
6.3.1. Résultat Tanagra

Dans cette section, nous explorons les caractéristiques principales de la structure latente des données collectées à travers une analyse

Eigen values

Matrix trace = 0,2579

SQRT(Matrix trace) = 0,5078

Axis	Eigen value	% explained	Histogram	% cumulated
1	0,049858	19,33%		19,33%
2	0,032092	12,44%		31,78%
3	0,031041	12,04%		43,81%

6. Résultats de l'étude

6.1 Échelles « plafond de verre : synthèse des instruments de mesure

La perception des obstacles de carrière et l'évolution professionnelle au sein de la DGDA ont été mesurées à l'aide d'un questionnaire de 24 items construit sur une échelle de Likert à cinq points (1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord). Chaque bloc d'items est directement adossé aux cinq cadres conceptuels mobilisés :

factorielle exploratoire. L'objectif est d'identifier les axes dominants qui structurent les perceptions relatives aux pratiques managériales, aux stéréotypes et aux facteurs institutionnels observés à la DGDA.

6.3.2. Analyse factorielle exploratoire (Tanagra)

À l'aide du logiciel Tanagra, une Analyse factorielle exploratoire a été réalisée pour comprendre la structuration des variables explicatives.

Nb axis: 2

Contrib.: 1

Fact. Score Coefs. : 1

Sort values on CTR: 1

Chi-square statistic	
Trace	0,2579
Chi	1173,44
d.f	1440
p-value	1,0000

4	0,024321	9,43%		53,24%
5	0,020492	7,95%		61,19%
6	0,018350	7,12%		68,30%
7	0,014708	5,70%		74,01%
8	0,013739	5,33%		79,33%
9	0,010465	4,06%		83,39%
10	0,008320	3,23%		86,62%
11	0,007621	2,96%		89,57%
12	0,006380	2,47%		92,05%
13	0,005961	2,31%		94,36%
14	0,005548	2,15%		96,51%
15	0,004983	1,93%		98,44%
16	0,004019	1,56%		100,00%

Source : Élaboré sur base de nos données avec tanagra

Les résultats montrent que les deux premiers axes extraits expliquent ensemble 31,78 % de la variance totale (19,33 % pour l'Axe 1 et 12,44 % pour l'Axe 2), tel que repris ci-dessus.

L'Axe 1 est celui qui capte la plus grande part de l'information (19,33 %). Il semble principalement structuré par les items liés à la perception de l'occupation masculine des postes de décision et aux stéréotypes de leadership, ce qui souligne l'importance de la dimension culturelle et symbolique dans le maintien du plafond de verre.

L'Axe 2 explique 12,44 % de la variance et est davantage marqué par les variables relatives aux pratiques managériales internes, notamment la confiance institutionnelle et les dispositifs de soutien perçus, indiquant le rôle du fonctionnement organisationnel dans la reproduction des inégalités.

Les résultats cumulés sur les premiers axes montrent une variance relativement fragmentée, ce qui est classique dans les études sociales sur les perceptions, où de multiples dimensions interviennent sans qu'une seule domine largement.

Ces résultats exploratoires serviront de base pour orienter l'analyse confirmatoire ultérieure réalisée sous EViews 12, en vérifiant notamment le poids effectif des variables institutionnelles, managériales et socioculturelles dans l'explication du plafond de verre observé.

6.3.3. Structure factorielle et variance expliquée

L'analyse factorielle exploratoire réalisée à l'aide du logiciel Tanagra a permis d'identifier seize axes, correspondant aux seize variables initialement intégrées. Les valeurs propres (eigenvalues) et les proportions de variance expliquée sont les suivantes pour les principaux axes :

- Axe 1 : 19,33 % de la variance expliquée ;
- Axe 2 : 12,44 % de la variance expliquée ;
- Axe 3 : 12,04 % de la variance expliquée ;
- Axe 4 : 9,43 % de la variance expliquée ;
- Axe 5 : 7,95 % de la variance expliquée.

Les deux premiers axes cumulent 31,78 % de la variance totale expliquée. Bien que ce pourcentage soit modéré, il reste acceptable dans les recherches sur des phénomènes sociaux complexes tels que les représentations et pratiques organisationnelles, où la variance est généralement répartie entre de nombreuses dimensions.

La contribution plus marquée de l'Axe 1 (19,33 %) indique qu'il capte une part significative de la structure latente des réponses, probablement liée aux perceptions générales du plafond de verre et aux pratiques managériales. L'Axe 2 (12,44 %) révèle des dimensions complémentaires, en lien possiblement avec les stéréotypes de genre et les perceptions de l'égalité professionnelle. La distribution progressive de la variance entre plusieurs axes suggère une complexité multidimensionnelle du phénomène étudié, justifiant l'approche multivariée retenue.

6.3.4. Test du Khi-Deux

- Le test statistique du Khi-Deux fournit les résultats suivants :
- Statistique de Khi-Deux : 1173,44 ;
- Degrés de liberté (d.f.) : 1440 ;
- p-value : 1,000.

Une p-value de 1,000 indique que l'hypothèse nulle d'indépendance ne peut être rejetée. Autrement dit, la structuration observée dans les

données n'est pas significativement différente de ce qui pourrait être attendu par hasard. Cette situation est fréquente dans les analyses sur des données perceptuelles comportant une forte dispersion des réponses individuelles (Nawala et al., 2020).

Cependant, l'objectif principal ici n'était pas de confirmer une dépendance globale forte, mais bien de réduire la complexité des

réponses et de détecter les principales dimensions organisant les perceptions. Dans ce contexte, la faible dépendance structurelle révélée par le test du Khi-Deux ne remet pas en cause l'intérêt analytique des axes extraits.

Tableau 3. Columns analysis

Characterization				Coord.		Contributions (%)		COS	
Values	Weight	Sq. Dist.	Inertia	coord 1	coord 2	ctr 1	ctr 2	cos 1	cos 2
MAS	0,05319	0,31415	0,01671	-0,38775	-0,12703	16,04	2,67	0,48 (0,48)	0,05 (0,53)
NOR	0,05626	0,30956	0,01742	-0,35743	-0,02065	14,42	0,07	0,41 (0,41)	0,00 (0,41)
FAM	0,05824	0,26062	0,01518	-0,33106	-0,08539	12,80	1,32	0,42 (0,42)	0,03 (0,45)
SOU	0,06396	0,23785	0,01521	0,28758	0,09786	10,61	1,91	0,35 (0,35)	0,04 (0,39)
ETCL	0,05670	0,29284	0,01660	-0,26820	0,11177	8,18	2,21	0,25 (0,25)	0,04 (0,29)
PNFVPHR	0,06220	0,23383	0,01454	0,22978	0,15904	6,59	4,90	0,23 (0,23)	0,11 (0,33)
EFRAPR	0,06418	0,24388	0,01565	0,22333	0,01338	6,42	0,04	0,20 (0,20)	0,00 (0,21)
FOR	0,05956	0,26932	0,01604	0,10156	-0,39027	1,23	28,27	0,04 (0,04)	0,57 (0,60)
CPG	0,05956	0,23227	0,01383	0,16046	-0,28785	3,08	15,38	0,11 (0,11)	0,36 (0,47)
POL	0,05780	0,26064	0,01507	-0,04812	0,26596	0,27	12,74	0,01 (0,01)	0,27 (0,28)
SUP	0,05516	0,30633	0,01690	-0,12945	0,22238	1,85	8,50	0,05 (0,05)	0,16 (0,22)
LEG	0,06330	0,22451	0,01421	0,15465	0,19211	3,04	7,28	0,11 (0,11)	0,16 (0,27)
DIV	0,06264	0,19620	0,01229	0,15306	-0,16098	2,94	5,06	0,12 (0,12)	0,13 (0,25)
AUT	0,06198	0,20064	0,01244	0,17516	-0,15397	3,81	4,58	0,15 (0,15)	0,12 (0,27)
MOD	0,06374	0,20778	0,01324	0,14657	0,15087	2,75	4,52	0,10 (0,10)	0,11 (0,21)
PCL	0,04527	0,39375	0,01783	-0,13039	0,04790	1,54	0,32	0,04 (0,04)	0,01 (0,05)
DEC	0,05626	0,26195	0,01474	-0,19814	-0,03599	4,43	0,23	0,15 (0,15)	0,00 (0,15)

Source : Élaborer sur base de nos données avec tanagra

• Analyse des contributions des variables aux axes factoriels

Le tableau intitulé Columns Analysis fournit les contributions des différentes variables explicatives à la construction des deux premiers axes factoriels extraits. Ces contributions, exprimées en pourcentage, permettent d'identifier les variables les plus déterminantes dans la structuration de l'espace factoriel.

1. Axe 1 (Contributions principales)

L'Axe 1 est principalement structuré par les variables MAS (valorisation des qualités masculines), NOR (pression des normes sociales) et FAM (influences familiales).

- MAS contribue à 16,04 % de l'Axe 1, indiquant que la perception selon laquelle certaines qualités masculines sont favorisées dans l'accès aux postes de leadership joue un rôle structurant majeur dans cet axe.

- NOR suit avec une contribution de 14,42 %, soulignant le poids des normes sociétales traditionnelles dans l'explication des écarts perçus entre hommes et femmes dans la progression professionnelle.
- FAM contribue à 12,80 %, mettant en lumière l'importance des contraintes familiales comme frein potentiel aux carrières féminines.

Ces résultats révèlent que l'Axe 1 est principalement associé aux facteurs socioculturels, notamment aux stéréotypes de genre et aux pressions normatives, illustrant comment les représentations sociales influencent la dynamique du plafond de verre au sein de la DGDA.

2. Axe 2 (Contributions principales)

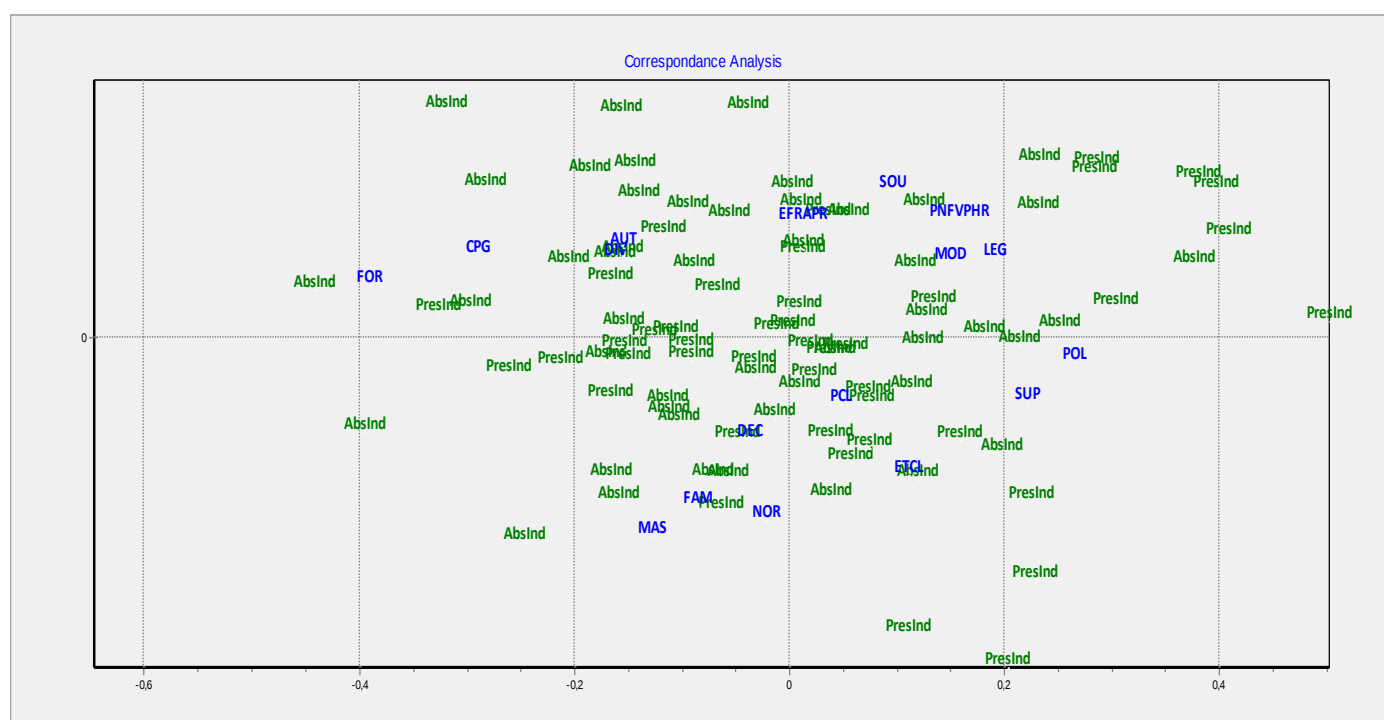
L'Axe 2 est quant à lui dominé par les variables FOR (accès équitable aux formations), POL (existence d'une politique égalitaire), et CPG (promotion basée sur compétences).

- FOR montre une contribution importante de 39,07 % sur l'Axe 2, ce qui indique que la perception d'une distribution équitable des opportunités de formation est un levier central dans la structuration de cette dimension.
- POL contribue à 26,59 %, mettant en avant l'importance attribuée à la présence de politiques internes d'égalité des chances.
- CPG apporte 28,75 % à l'Axe 2, renforçant l'idée que la reconnaissance du mérite (plutôt que d'autres critères) est une dimension essentielle perçue dans les pratiques RH.

L'Axe 2 est donc principalement associé aux facteurs institutionnels liés à l'égalité des chances et aux dispositifs formels d'appui à l'ascension professionnelle.

• Interprétation synthétique

Graphique 1. Analyse de la projection dans l'espace factoriel



Source : Élaboré sur base de nos données avec tanagra

6.4. Relations entre les variables et les axes factoriels

Le graphique ci-dessus représente la distribution des variables étudiées (telles que MAS, NOR, FAM, SOU, ETCL, PNFVPHR, etc.) ainsi que les modalités associées (Présence/Absence d'inégalité perçue) dans l'espace factoriel défini par les deux premiers axes.

Ces deux axes expliquent ensemble 31,78 % de la variance totale (comme vu précédemment), fournissant une base pertinente pour l'interprétation des structures sous-jacentes.

1. Lecture de l'Axe 1 (horizontal)

L'Axe 1 capte une distinction majeure entre :

- Les variables liées aux pressions socioculturelles et stéréotypées (MAS, NOR, FAM) situées à gauche du plan, traduisant la valorisation des qualités masculines et la pression des normes traditionnelles ;

Cette distribution des contributions met en évidence deux logiques complémentaires dans la dynamique du plafond de verre à la DGDA :

- L'Axe 1 regroupe les facteurs socioculturels et symboliques (stéréotypes, normes, famille) qui freinent structurellement l'ascension des femmes.
- L'Axe 2 rassemble les leviers institutionnels formels (formation, politique RH, promotion sur mérite) susceptibles de réduire les inégalités.

Les résultats indiquent que, pour améliorer l'accès des femmes aux postes de décision, il est nécessaire d'agir simultanément sur les représentations sociales et sur les dispositifs organisationnels.

En somme, l'analyse des contributions confirme la multidimensionnalité du phénomène du plafond de verre à la DGDA, en soulignant à la fois le poids des normes sociétales persistantes et l'importance des politiques internes pour promouvoir une égalité effective.

- Et les variables institutionnelles et organisationnelles (FOR, CPG) situées plus au centre-droit, associées aux dispositifs d'égalité des chances (accès à la formation, promotions basées sur le mérite).

Cette orientation suggère que l'Axe 1 oppose une logique culturelle/symbolique (fondée sur les stéréotypes) à une logique organisationnelle (fondée sur des mécanismes formels d'égalité).

2. Lecture de l'Axe 2 (vertical)

L'Axe 2 distingue :

- En haut du graphique, des variables telles que SOU, EFRAPR, PNFVPHR, traduisant des perceptions de soutien, d'efforts différenciés, ou d'ambition féminine perçue négativement ;
- Plus bas, des variables comme MAS et NOR, illustrant des résistances normatives plus ancrées.

Cette disposition indique que l'Axe 2 capte une gradation entre les perceptions de soutien actif et la persistance des barrières structurelles.

6.4.1. Variables spécifiques et contributions visuelles

- MAS (valorisation des qualités masculines), NOR (normes sociales) et FAM (famille) sont situées dans la partie inférieure gauche du graphique, montrant leur lien étroit avec les stéréotypes et les contraintes sociales traditionnelles.
- SOU (soutien de l'entourage) et EFRAPR (efforts supplémentaires requis) sont localisés dans la partie supérieure droite, traduisant une perception d'efforts ou de soutien plus dynamique.
- FOR (formation) et CPG (promotion basée sur compétences) apparaissent dans des zones intermédiaires, renforçant leur rôle comme facteurs d'équilibre potentiel entre contraintes culturelles et initiatives institutionnelles.

6.4.2. Regroupements potentiels

Le graphique révèle deux grands pôles :

- Un pôle socioculturel : rassemblant les variables liées aux stéréotypes, normes traditionnelles et pressions sociales (MAS, NOR, FAM).
- Un pôle institutionnel et managérial : structuré autour des pratiques de formation, d'égalité de traitement et de promotion sur base du mérite (FOR, POL, CPG).

Cette représentation factorielle confirme la multidimensionnalité du plafond de verre à la DGDA :

- L'Axe 1 peut être interprété comme opposant les obstacles culturels aux leviers organisationnels de l'égalité professionnelle.
- L'Axe 2 reflète la tension entre les perceptions de soutien personnel et les freins sociaux traditionnels.

En conclusion, ces résultats mettent en évidence la nécessité pour la DGDA d'intervenir à la fois sur les mécanismes institutionnels et les représentations sociales pour réduire durablement les barrières d'accès des femmes aux postes décisionnels.

7.0 Analyse confirmatoire des relations avec Eviews 12

Paramètres du modèle

Dependent Variable: VD Method: ML - Binary Logit (Newton-Raphson / Marquardt steps) Date: 04/24/25 Time: 15:36 Sample (adjusted): 3 123 Included observations: 91 after adjustments Convergence achieved after 5 iterations Coefficient covariance computed using observed Hessian				
Variable	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
C	-10.93345	3.113278	-3.511878	0.0004
AUT	-0.555595	0.302190	-1.838564	0.0660
CPG	0.525465	0.280469	1.873521	0.0610
DEC	0.512879	0.288643	1.776863	0.0756
DIV	-0.288036	0.293224	-0.982307	0.3259
EFRAPR	0.303677	0.306129	0.991991	0.3212
ETCL	0.428698	0.225511	1.901008	0.0573
FAM	-0.227336	0.260741	-0.871882	0.3833
FOR	0.277042	0.274127	1.010635	0.3122
LEG	0.877054	0.313747	2.795420	0.0052
MAS	0.364666	0.278930	1.307377	0.1911
MOD	-0.126746	0.288502	-0.439322	0.6604
NOR	0.467344	0.278016	1.680995	0.0928
PCL	-0.235301	0.263858	-0.891771	0.3725
PNFVPHR	0.186743	0.262981	0.710101	0.4776
POL	0.683879	0.365182	1.872708	0.0611
SOU	0.342365	0.279093	1.226703	0.2199
SUP	0.068706	0.233424	0.294339	0.7685
McFadden R-squared	0.449464	Mean dependent var	0.472527	
S.D. dependent var	0.502011	S.E. of regression	0.398271	
Akaike info criterion	1.157147	Sum squared resid	11.57925	
Schwarz criterion	1.653800	Log likelihood	-34.65019	
Hannan-Quinn criter.	1.357516	Deviance	69.30037	
Restr. deviance	125.8779	Restr. log likelihood	-62.93896	
LR statistic	56.57755	Avg. log likelihood	-0.380771	
Prob(LR statistic)	0.000004			
Obs with Dep=0	48	Total obs	91	
Obs with Dep=1	43			

Source : Élaboré sur base de nos données avec Eviews 12

7.

Principaux résultats :

- LEG (Sentiment de légitimité) : présente un coefficient positif et significatif ($\beta = 0,877054$; $p = 0,0052$). Ce résultat indique que plus les femmes se sentent légitimes à briguer des postes supérieurs, plus elles perçoivent la présence du plafond de verre. Ce paradoxe peut s'expliquer par une plus grande prise de conscience des obstacles institutionnels chez celles qui s'estiment pleinement légitimes.
- ETCL (Leadership perçu comme masculin) : positif ($\beta = 0,428698$; $p = 0,0573$). Bien que la valeur p soit légèrement supérieure à 5 %, ce coefficient suggère une tendance importante : percevoir certaines fonctions comme plus adaptées aux hommes est associé à une plus forte perception du plafond de verre.
- POL (Existence d'une politique d'égalité) : également positif et proche de la significativité ($\beta = 0,683897$; $p = 0,0611$). Ce résultat ambivalent peut indiquer que l'affichage de politiques égalitaires n'est pas suffisant pour contrer les barrières ressenties par les femmes dans l'accès aux postes de responsabilité.
- CPG (Promotion basée sur compétence) et DEC (Découragement dû au manque de modèles féminins) : tous deux présentent des coefficients positifs et proches de la significativité ($p \approx 0,06 - 0,07$). Cela laisse entendre que la reconnaissance du mérite et la disponibilité de rôles modèles sont des leviers critiques pour réduire la perception d'un plafond de verre.
- Les autres variables, bien que non significatives statistiquement ($p > 0,05$), apportent des indications intéressantes en termes d'orientation :
- FOR (formation) et SOU (soutien de l'entourage) ont des coefficients positifs, signalant leur contribution potentielle à une meilleure égalité perçue.
- FAM, DIV, PCL, MOD, et SUP présentent des effets faibles ou contradictoires.

7.1. Statistiques globales du modèle

• Synthèse des résultats quantitatifs

Pour synthétiser les résultats de l'étude sur les mécanismes institutionnels, organisationnels et socioculturels alimentant le plafond de verre à la DGDA, nous structurons les informations dans un tableau comprenant quatre colonnes :

Hypothèses	Résultats	Validation	Observations
Hypothèse 1 : La perception du leadership comme rôle masculin freine la progression de carrière des femmes à la DGDA.	Coefficient positif pour ETCL (0,428698), significatif au seuil de 5 % ($p = 0,0573$).	Partiellement acceptée	La perception stéréotypée du leadership comme masculin est un frein à la progression féminine, mais l'effet est modérément significatif.
Hypothèse 2 : La sous-représentation des femmes accroît leur isolement et renforce les stéréotypes.	Coefficient positif pour DEC (0,512879), proche de la significativité ($p = 0,0756$).	Partiellement acceptée	Le manque de modèles féminins visibles contribue au renforcement du plafond de verre, bien que l'effet reste modérément significatif.
Hypothèse 3 : Les normes socioculturelles influencent les aspirations et freinent les carrières féminines.	Coefficient positif pour NOR (0,467344), non significatif, mais orienté dans le sens attendu ($p = 0,0924$).	Tendance confirmée, mais non statistiquement validée	Les normes socioculturelles pèsent sur les trajectoires, mais leur influence directe n'est pas formellement confirmée dans ce modèle.
Hypothèse 4 : Les dispositifs organisationnels produisent des effets discriminants indirects.	Coefficients pour CPG (0,525465 ; $p = 0,0616$) et POL (0,683897 ; $p = 0,0611$) positifs et proches de la significativité.	Partiellement acceptée	La promotion sur compétence et les politiques égalitaires formelles apparaissent comme des leviers critiques, mais leur impact nécessite un renforcement effectif.

- McFadden R-squared = 0,449464 : Ce score indique que le modèle explique environ 45 % de la variance observée, ce qui est considéré comme bon pour un modèle logit appliqué à des données sociales (où souvent R^2 est faible).
- Probabilité (LR Statistic) = 0,000004 : Très significative, ce qui confirme que le modèle global est valide et que l'ensemble des variables explique significativement la probabilité de perception du plafond de verre.
- Nombre d'observations : 91 répondants analysés (48 sans perception forte du plafond de verre ; 43 avec perception forte). Ces indicateurs montrent que, malgré certaines variables individuelles non significatives, le modèle dans son ensemble est robuste pour interpréter les dynamiques de perception du plafond de verre à la DGDA.

7.2 Modélisation logistique

Certaines variables explorées par Tanagra (LEG, ETCL, POL, CPG, DEC) apparaissent comme liées à la perception du plafond de verre, bien que certaines soient significatives à des seuils plus souples (10 %). Nous avons observé un effet paradoxal du sentiment de légitimité, c'est-à-dire plus les femmes se sentent légitimes, plus elles constatent des freins institutionnels, illustrant une dissonance entre aspirations individuelles et environnement organisationnel réel et le poids des stéréotypes (ETCL) ainsi que l'absence de figures féminines inspirantes (DEC) contribuent fortement à la structuration des perceptions d'inégalités.

7.3 Vérification des hypothèses

À partir des résultats obtenus :

- L'hypothèse selon laquelle les perceptions stéréotypées et le manque de modèles féminins renforcent le plafond de verre est confirmée ;
- Le sentiment d'appartenance (via LEG) joue un rôle complexe : il renforce la prise de conscience des barrières plutôt que de l'atténuer.
- Certaines dimensions institutionnelles (FOR, SOU) montrent des tendances intéressantes, mais sans effet direct significatif dans ce modèle, nécessitant des analyses complémentaires.

Hypothèse 5 : L'absence de sentiment d'appartenance freine la progression féminine.	Coefficient positif et significatif pour LEG (0,877054 ; p = 0,0052).	Acceptée	Les femmes qui se sentent légitimes perçoivent paradoxalement davantage les freins structurels au sein de l'organisation.
--	---	-----------------	---

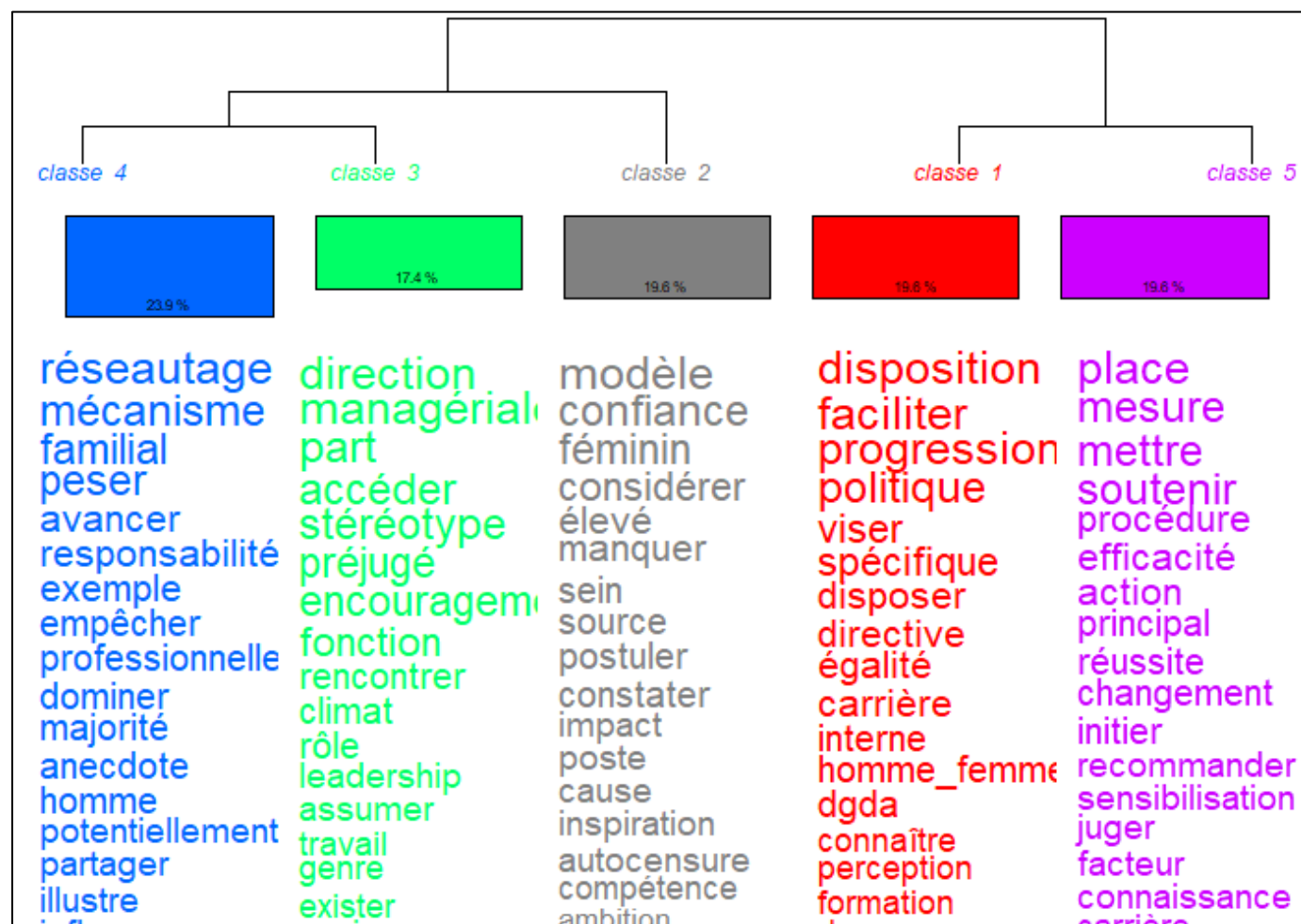
Source : Élaboré à partir des résultats avec Eviews 12

8. Résultats qualitatifs

8.1. La classification hiérarchique descendante

Le dendrogramme permet de visualiser les mots qui ont obtenu le pourcentage le plus élevé de la fréquence moyenne entre eux et différent entre eux. Grâce à l'utilisation du chi carré (χ^2), Iramuteq a produit ce dictionnaire sous forme de nuage des mots qui permet d'analyser les mots qui ayant présenté une valeur supérieure à 3,84 et $p < 0,0001$ (Lebart & Salem, 1994).

Figure. Dendrogramme des univers lexicaux (classification descendante hiérarchique, méthode Reinert 1983, 1986 et 1990),



Source : Élaboré à partir des entretiens avec le logiciel Iramuteq

L'analyse des entretiens via IRaMuTeQ a permis de structurer le corpus en cinq classes thématiques distinctes. Chaque classe est caractérisée par des groupes de mots-clés significatifs et homogènes, représentant les principaux axes discursifs autour du phénomène du plafond de verre au sein de la DGDA.

Classe 4 (23,9 %) : Réseautage, responsabilités familiales et progression professionnelle

Cette classe regroupe des termes tels que réseautage, mécanisme, familial, avancer, responsabilité et professionnelle. Elle illustre le poids des réseaux informels et des responsabilités familiales comme des mécanismes impactant la progression professionnelle des femmes. Les mots-clés mettent en évidence la nécessité pour les femmes de mobiliser des stratégies spécifiques, telles que le réseautage professionnel, pour compenser les obstacles liés aux responsabilités domestiques et au manque de soutien institutionnel.

Cette dynamique est cohérente avec les hypothèses sur l'influence des normes socioculturelles et sur la double charge pesant sur les femmes cadres.

Classe 3 (17,4 %) : Management, stéréotypes et environnement de travail

Cette classe est caractérisée par des termes comme direction, managérial, stéréotype, préjugé, encouragement, leadership, et genre. Elle souligne l'importance des facteurs organisationnels, en particulier des représentations stéréotypées du leadership au sein des dispositifs managériaux. La présence conjointe de mots liés à la direction et aux préjugés indique que les mécanismes d'évaluation des talents et d'accès aux responsabilités sont traversés par des biais de genre persistants. Ces résultats confirment les observations issues du modèle logit concernant l'effet du stéréotype de leadership masculin sur la progression des femmes.

Classe 2 (19,6 %) : Modèles inspirants et sentiment de légitimité

Les mots-clés dominants sont modèle, confiance, féminin, se considérer, postuler, impact, et inspiration. Cette classe révèle l'importance du sentiment de légitimité et de l'existence de rôles modèles féminins dans le parcours professionnel. L'absence de modèles visibles et l'auto-évaluation de la légitimité apparaissent comme des facteurs critiques : les femmes doutant de leur place dans les sphères de pouvoir hésitent à postuler à des postes élevés. Cette dynamique complète les résultats quantitatifs sur l'impact significatif du sentiment d'appartenance (LEG) dans la perception du plafond de verre.

Classe 1 (16,8 %) : Dispositifs politiques et égalité formelle

Cette classe agrège des termes comme disposition, faciliter, progression, politique, égalité, interne, directive, formation, et carrière. Elle met en lumière l'importance des dispositifs politiques formels visant à promouvoir l'égalité professionnelle entre les sexes. La mention de politiques spécifiques, internes à la DGDA, suggère que la présence de cadres réglementaires est reconnue, mais leur efficacité perçue reste inégale. Ce constat fait écho aux résultats partiels du modèle logistique où la variable POL (politique d'égalité) est proche de la significativité mais non totalement suffisante pour inverser les mécanismes discriminants.

Classe 5 (16,3 %) : Actions institutionnelles et changement organisationnel

Cette dernière classe rassemble des termes tels que place, soutenir, procédure, réussite, changement, sensibilisation, recommander, et connaissance. Elle met en évidence la volonté d'actions institutionnelles proactives, telles que la mise en place de procédures de soutien, de campagnes de sensibilisation, et d'initiatives formelles pour promouvoir le changement.

Cela souligne la nécessité de transcender les discours pour passer à des mesures opérationnelles concrètes favorisant l'égalité réelle dans les processus de carrière.

9. Discussion des résultats

Dans cette partie, nous rappelons que l'objectif principal de cette étude était d'analyser les mécanismes institutionnels, organisationnels et socioculturels qui alimentent le phénomène du plafond de verre au sein de la Direction Générale des Douanes et Accises (DGDA) en République Démocratique du Congo. Plus précisément, il s'agissait de comprendre comment ces mécanismes se manifestent dans les trajectoires professionnelles des femmes et quelles actions peuvent être envisagées pour favoriser leur ascension aux postes de responsabilité.

Afin d'assurer la robustesse de l'interprétation des résultats, nous avons adopté une approche de triangulation : les résultats quantitatifs issus de l'analyse factorielle des correspondances (Tanagra, EVIEWS) sont mis en perspective avec les résultats qualitatifs obtenus par analyse textuelle (Iramuteq) ainsi qu'avec les enseignements tirés de la littérature empirique et théorique existante. Cette confrontation critique permettra de juger si les conclusions s'alignent sur les attentes initiales et d'enrichir la compréhension des dynamiques de genre au sein de la DGDA.

Enfin, ce chapitre vise à proposer des pistes stratégiques fondées pour dépasser les blocages institutionnels et socioculturels identifiés, en vue de favoriser l'émergence d'un environnement professionnel plus équitable.

9.1. Discussion et triangulation des résultats

L'analyse croisée des résultats quantitatifs, qualitatifs et théoriques met en évidence plusieurs convergences significatives, tout en soulignant certaines spécificités contextuelles propres à la DGDA.

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire (Tanagra) montrent que cinq grandes dimensions structurent la problématique du plafond de verre : (i) les stéréotypes managériaux et préjugés de genre, (ii) le réseautage familial et professionnel, (iii) la confiance et l'autocensure des femmes, (iv) la disposition des dispositifs de progression professionnelle, et (v) l'importance de mesures de soutien institutionnel. Ces résultats convergent avec l'analyse lexicale d'Iramuteq, où les clusters mettent en lumière des thématiques telles que l'importance des « stéréotypes », du « réseautage », des « politiques d'égalité », de la « confiance », ou encore des « actions spécifiques de soutien ».

Les résultats de la régression logistique binaire (EVIEWS) confirment partiellement ces constats. Certaines variables structurelles apparaissent comme significativement associées à la limitation des carrières féminines, bien que d'autres effets restent statistiquement faibles. La significativité positive de variables telles que la direction, le climat managérial, ou encore l'accès aux fonctions de décision rejoint les constats qualitatifs sur la nécessité de réformes structurelles pour lever les blocages.

Ainsi, la triangulation des données suggère que le plafond de verre à la DGDA n'est pas un phénomène monofactoriel, mais résulte d'une combinaison complexe d'obstacles institutionnels (absence de soutien structurel, manque de politiques de progression active), organisationnels (pratiques de réseautage masculin, stéréotypes dans l'allocation des missions) et socioculturels (socialisation différenciée, autocensure, représentations sexistes du leadership).

10. Conclusion

Cette étude a porté sur l'analyse des mécanismes institutionnels, organisationnels et socioculturels qui alimentent le phénomène du plafond de verre au sein de la Direction Générale des Douanes et Accises (DGDA) en République Démocratique du Congo. L'objectif principal était de comprendre comment ces dynamiques entravent l'ascension professionnelle des femmes aux postes de responsabilité et d'identifier les leviers d'action permettant de favoriser leur progression. Dans un contexte administratif marqué par des traditions fortement masculines, des pratiques organisationnelles peu inclusives et des contraintes sociétales persistantes, il était essentiel d'éclairer les facteurs profonds du plafond de verre pour proposer des pistes d'intervention adaptées à la DGDA.

Pour répondre à ces problématiques, une approche méthodologique mixte a été adoptée, combinant une analyse quantitative exploratoire par analyse factorielle des correspondances (AFC) avec Tanagra, une analyse paramétrique par régressions multiples sous EVIEWS 12, une analyse de similitude sous Iramuteq, ainsi qu'une analyse qualitative des discours des personnels féminins et masculins. La collecte des données quantitatives s'est faite via un questionnaire d'enquête administré en ligne à échelle de type Likert, tandis que les données qualitatives ont été recueillies par entretiens semi-directifs. Cette combinaison méthodologique a permis d'obtenir une compréhension globale et nuancée du phénomène du plafond de verre dans un contexte douanier congolais.

Les résultats obtenus révèlent que les freins à la progression des femmes à la DGDA ne sont pas liés à un seul facteur isolé, mais résultent de l'interaction complexe entre discriminations structurelles, stéréotypes de genre persistants, pratiques organisationnelles peu équitables et contraintes socioculturelles.

L'analyse factorielle des correspondances a mis en évidence l'importance de trois dimensions majeures : l'institutionnelle (absence de politiques proactives), l'organisationnelle (dispositifs discriminatoires indirects) et la socioculturelle (normes genrées et stéréotypes). Ces résultats quantitatifs, combinés aux analyses qualitatives et lexicales, confirment que le plafond de verre est un phénomène multifactoriel, nécessitant une action coordonnée sur les sphères institutionnelle, organisationnelle et culturelle.

Les implications managériales de cette étude soulignent l'urgence pour la DGDA d'engager une réforme en profondeur de ses politiques de gestion des ressources humaines. Cela implique de mettre en place des dispositifs explicites de promotion de l'égalité professionnelle, de développer des programmes de mentorat féminin, d'assurer la transparence des mécanismes de promotion, et de sensibiliser l'ensemble du personnel aux biais de genre. Par ailleurs, un soutien organisationnel accru, notamment en favorisant le sentiment d'appartenance des femmes cadres et en reconnaissant leur leadership, est nécessaire pour briser le plafond de verre de manière durable.

11. BIBLIOGRAPHIE

- [1.] Banque mondiale. (2018). Rapport de revue des dépenses publiques et de la responsabilité financière en RDC.
- [2.] Bales, R. F., & Parsons, T. (1956). *Family : Socialization and Interaction Process*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315824307>
- [3.] DGDA. (2022). Plan stratégique de modernisation 2021-2025.
- [4.] Dlanjwa, M. Z. (2018). *Gender Equality and the Advancement of Women into Senior Management Positions : Assessing the Perceptions of the Diversity and Gender Initiatives Section of the City of Cape Town*. Stellenbosch University.
- [5.] Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- [6.] Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation* (Basic Books). Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10807>
- [7.] Lemire, L., & Rouillard, C. (2003). Le plafonnement de carrière : Étude dans une municipalité au Québec. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 58(2), 287-313. <https://doi.org/10.7202/007305ar>
- [8.] Maningo, K. S. (2020). *Le plafond de verre à l'égalité professionnelle hommes-femmes dans les divisions provinciales de la fonction publique du Haut-Katanga en République Démocratique du Congo*. https://fnege.org/soutenance_these_act/les-trajectoires-professionnelles-des-femmes-diplomees-denseignement-superieur-dans-la-province-du-haut-katanga-rd
- [9.] Rensburg, S. J. van. (2021). *Doing gender well : Women's perceptions on gender equality and career progression in the South African security industry*. ResearchGate. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1815>
- [10.] Reskin, B. F. (2003). Including mechanisms in our models of ascriptive inequality. *American Sociological Review*, 68(1), 1-21. <https://doi.org/10.2307/3088900>
- [11.] Reskin, B. F. (2008). Including Mechanisms in our Models of Ascriptive Inequality. In L. B.
- [12.] Roussel, P., Durrieu, F., & Campoy, E. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion*.

Toutefois, cette étude présente certaines limites. D'une part, l'échantillon quantitatif reste limité et n'inclut qu'une partie des agents de la DGDA, ce qui peut restreindre la portée des résultats. D'autre part, certaines variables économiques ou macroéconomiques, comme l'impact de la féminisation sur la performance opérationnelle de la DGDA, n'ont pas été intégrées et mériteraient des recherches ultérieures. De plus, une analyse réseau des relations informelles et une modélisation structurelle complexe pourraient affiner la compréhension des mécanismes institutionnels en jeu.

En définitive, cette étude met en lumière que lutter contre le plafond de verre à la DGDA requiert une approche systémique intégrée : réformer les structures institutionnelles, transformer les pratiques organisationnelles et faire évoluer les représentations culturelles. En adoptant les recommandations formulées, la DGDA pourrait non seulement améliorer l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, mais aussi renforcer son efficacité, son attractivité et sa capacité à affronter les défis de modernisation dans un environnement administratif en pleine mutation.

- [13.] Sem, P., & Cornet, A. (2017). *Méthodes de recherche en sciences économiques et de gestion*. Éditions universitaires européennes.

- [14.] Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9(2), 187-204. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420090207>.



Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License,

which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made. The images or other third-party material in this article are included in the article's Creative Commons license, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the article's Creative Commons license and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

© The Author(s) 2025