



Les déterminants organisationnels de la carrière des femmes: cas des femmes dans une institution para militaire

Dr. Guedjali Assia

Maitre de recherche, Centre de recherche en économie appliquée pour le développement

Date de soumission: 29-07-2018-Date d'acceptation: 07-11-2018

ملخص

الهدف من هذا المقال هو إبراز المحددات التنظيمية للتقدم الوظيفي للنساء الإطارات في المؤسسة الشبه عسكرية من خلال التمثلات والتصورات والواقع المهني، مع التركيز على مفهوم السقف الزجاجي، هذه المحددات تدخل ضمن عملية الاستبعاد التنظيمي القائم على ممارسات الموارد البشرية (المتضاربة/المتناقضة) التي تخلق ظاهرة السقف الزجاجي المدعومة باللوائح التي تتعارض مع الواقع الاجتماعي والثقافي. وتقودنا النتائج إلى تأكيد وجود تمييز من خلال المسارات المهنية لهؤلاء النساء الإطارات.

الكلمات الدالة: السقف الزجاجي؛ المحددات التنظيمية؛ المسار وظيفي؛ المرأة.

Abstract

The object of this paper is to present, through the analysis of the representations, the perceptions and the professional living, the importance of the organizational determiners of the career's progress of women senior officials' category in a para-military institution, by highlighting the concept of the glass ceiling. These determiners go through a process of organizational exclusion due to the practices of ambivalent human resources, which have created the phenomenon of the glass ceiling, maintained by a regulation which goes against the socio-cultural reality. The results lead us to confirm the existence of discriminations through the professional pathway of women senior officials.

Keywords: glass ceiling; organizational determiners; career; women

Résumé

L'objet de cet article est d'étudier, à travers l'analyse des représentations, les perceptions et le vécu professionnel, les déterminants organisationnels de la progression de carrière des femmes cadres dans un établissement para militaire. L'objectif est d'identifier ces déterminants en mettant l'accent sur le concept du plafond de verre. A cet égard, il est question de mettre en évidence l'inscription de ces déterminants dans un processus d'exclusion organisationnelle par les pratiques ambivalentes des ressources humaines, renforcés par une réglementation qui va à

l'encontre d'une réalité socioculturelle. Les résultats nous conduisent à relever l'existence de discriminations qui affectent les trajectoires professionnelles de ces femmes cadres.

Mots clés: plafond de verre; déterminants organisationnels; carrière; femme.

Introduction

Depuis plus d'une quinzaine d'années, le contexte Algérien est marqué par une massification sans précédent des femmes au niveau des universités (60% du total des effectifs des universités), qui a changé la donne au niveau du marché du travail (19%). Néanmoins, cette massification n'a pas engendré le changement escompté, car même si elles sont plus qualifiées que les hommes, elles sont rares dans les postes de responsabilité (rapport emploi, ONS, 2016) dans tous les secteurs confondus.

Le déficit des femmes dans les positions supérieures dans les organisations algériennes est dans les lieux de décisions est désormais constaté. Ainsi, les femmes ne sont que 1% parmi les cadres dirigeantes des entreprises alors qu'elles constituent 19% sur le marché du travail (rapport emploi, ONS, 2016)

Les déterminants à la progression de carrière sont assujettis à deux éléments constituant le plafond de verre, créées par des préjugés d'ordre comportemental ou organisationnel qui empêchent les individus qualifiés d'avancer dans leur organisation (Morrisson et Von Glinow, 1990), qui attribuent qu'il existe des différences liées à l'accès aux postes de responsabilités entre les hommes et les femmes dépendant de l'histoire personnelle et au vécu des femmes cadres (conciliation vie privée/vie professionnelle, aspirations professionnelles,...).

Néanmoins, les caractéristiques organisationnelles liées au fonctionnement organisationnel ne sont pas en reste pour expliquer cette différenciation de progression de carrière pour les femmes cadres. Fagenson (1993) explique qu'elle permet



de comprendre comment les opportunités d'accès aux fonctions supérieures pour les femmes sont la conséquence de l'interaction entre un ensemble d'éléments à différents niveaux et non pas d'un événement isolé. Les différences d'accès aux postes de responsabilités ne dépendent pas seulement des différences d'expériences entre les hommes et les femmes, mais aussi de caractéristiques de l'organisation et du système global qui peuvent conduire à la discrimination.

Notre recherche visait à faire ressortir au-delà de la progression de carrière différenciée que pouvait vivre les femmes cadres au sein de leurs organisations liée aux différences d'accès aux postes de responsabilité, des caractéristiques de la sphère organisationnelle d'une institution para militaire algérienne à forte ramification géographique, véhiculant des valeurs de virilité. Cette institution qui tire sa particularité dans son mode de double gestion: une gestion administrative bureaucratique au sens wéberien et gestion militaire avec ses codes, ses valeurs et ses croyances dans une organisation essentiellement masculine parce qu'ils sont nombreux et que la majorité des postes supérieurs y sont occupés par eux.

C'est dans ce cadre, que l'on se pose la question suivante: comment se construisent les trajectoires professionnelles de ces femmes cadres au prisme de déterminants organisationnels d'une institution para militaire ?

Pour y répondre, nous allons proposer une brève revue de littérature, en deuxième partie nous exposerons la méthodologie adoptée dans le cadre de cette recherche et à la fin nous discuterons les résultats

1. Revue de littérature

C'est en 1986, que l'expression «glass ceiling» a fait son apparition, utilisée par deux journalistes du wall street journal pour désigner les barrières excluant les femmes des plus hauts niveaux hiérarchiques dans la majorité des organisations. L'expression a été consacrée pour désigner la ségrégation verticale dans les milieux professionnels.



Il désigne «l'ensemble des obstacles visibles ou invisibles qui peuvent rendre compte d'une certaine rareté des femmes en position de pouvoir et de décision dans les organisations publiques, mais aussi dans les associations ou les syndicats...» (ORSE, 1993)

Diverses approches analytiques ont abordé le concept du plafond de verre comme pratique discriminatoire à l'ascension des femmes dans les sphères de pouvoir au sein des organisations publiques ou privées.

Néanmoins, le concept du plafond de verre est intimement lié à des déterminants de progression de carrière tels que: les déterminants sociaux, individuels et organisationnels. Ce dernier élément peut impacter positivement ou négativement sur la carrière des femmes. A cet effet, la culture organisationnelle, les normes, les pratiques organisationnelles influencent ces parcours de carrières féminines.

La culture organisationnelle ainsi que les normes y afférentes, est définie par Thévenet (2003) comme une «manière spécifique de l'entreprise de répondre aux problèmes. Elle caractérise l'entreprise et la distingue des autres dans son apparence et la façon de réagir aux situations courantes». Les divers processus organisationnels engendrent donc des systèmes complexes d'inégalités selon le genre, la classe et la race, produisant et reproduisant ainsi une culture organisationnelle résistante aux changements visant l'égalité (Acker, 2009).

A cet effet, la culture organisationnelle génère des rapports sociaux par le biais des structures, processus et comportements (Acker 1990; Descarries et Corbeil, 2002; Meyerson et Kolb, 2000; Daune Richard, 2003; Ashcraft et Mumby, 2004). Ces rapports sociaux au sein des organisations empreintes de mixité deviennent un espace de construction de rapports sociaux de sexe et de ce fait basés sur des rapports hiérarchisés et inégalitaires, principalement dans les lieux où la culture organisationnelle est à dominance



masculine et de ce fait avoir une conséquence négative sur les trajectoires professionnelles des femmes.

2. Méthodologie de l'enquête

Pour réaliser notre étude, nous avons opté pour une recherche qualitative. Les approches qualitatives sont souvent inductives. Notre recherche est basée sur un mix entre des entretiens semi-directifs et l'observation participante. Les entretiens semi-directifs nous ont permis de «prendre en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons, les croyances des acteurs». (Perret et Séville, 2003, p.23) et d'appréhender les représentations des acteurs (Dubar et Gadéa, 1998).

L'observation participante qui participe à «la compréhension de l'autre dans le partage d'une condition commune» (Alain Touraine). En ce sens, notre passage au sein de la direction générale de cette institution para militaire et les différentes structures qui lui sont rattachées, nous a permis aussi bien de rencontrer des femmes cadres dans l'exercice de leurs fonctions mais aussi de nous imprégner du climat et la culture organisationnelle qui y règne pour ressortir les éléments objectifs de progression inhérente aux normes fonctionnelles et au système organisationnel de cette institution.

L'objectif de ce travail de recherche était d'étudier les trajectoires professionnelles de ces femmes cadres dans un environnement particulier qui est l'exercice des métiers «dits masculins». Notre choix s'est arrêté sur cette institution para militaire par singularité de la présence féminine dans les corps constitués, souvent réputés de milieux professionnels masculins et où les femmes ont peu de possibilités d'y progresser, représentant des milieux professionnels peu conventionnels où le contenu et la diversité des métiers est peu connu du grand public.

A cet effet, nous avons réalisé des entretiens auprès de 20 femmes cadres évoluant dans cette grande administration publique algérienne à forte ramification géographique, reconnues dans cette catégorie de cadre et occupent des fonctions dans différents domaines d'activité.



Dans cette administration, trois paliers hiérarchiques d'emplois fonctionnels reflètent l'architecture des centres de décisions, à savoir: le chef de bureau, le sous-directeur et le directeur central. Les deux dernières fonctions sont laissées à la discrétion de la tutelle à savoir le ministère des finances, quant au premier niveau, il est laissé à la discrétion du chef hiérarchique direct à savoir le sous-directeur.

À partir de nos objectifs et questions de recherche, une grille d'entretien a été constituée en fonction des thèmes spécifiques que nous désirions aborder. Ensuite, une série de questions relatives à ces thèmes ont été rédigées, choisies et réparties autour de sept thématiques à savoir:

- a) les trajectoires scolaires ;
- b) la trajectoire professionnelle ;
- c) le Rapport au travail, l'accès aux postes de responsabilité,
- d) la qualité et compétences nécessaires pour la fonction de cadre ;
- e) conciliation vie professionnelle/vie familiale;
- f) les perspectives professionnelles.

A l'issue de notre analyse, nous avons décidé d'appréhender avec plus de détails les rubriques 2 et 4, où se situe un discours de femmes cadres qui décrivent la représentation qu'elles se font d'elles mêmes au sein de cette institution. Ainsi, elles décrivent les entraves organisationnelles sous la trame des pratiques de gestion des ressources humaines et de la réglementation régissant le fonctionnement de cette institution.

Il est vrai, qu'à partir des entretiens que nous avons effectués, il existe peu de similitudes entre les trajectoires avec des variations dans la perception de progression ou de frein de carrières, mais c'est la forme de carrière et les caractéristiques générales de cette institution para militaire qui sont prises en compte. Nous avons tenté d'identifier les différents facteurs



organisationnels qui peuvent favoriser ou limiter l'évolution de carrière des femmes cadres douanières.

Nous déroulerons notre analyse de ces femmes cadres selon cinq points qui nous paraissent les plus pertinents pour appréhender les facteurs organisationnels qui peuvent entraver l'évolution de carrière de ces dernières dans ce type d'organisation:

- L'influence de la politique ressources humaines dans l'institution para militaire
- Système discrétionnaire de nomination aux postes de responsabilité
- Place des femmes dans les postes périphériques
- Une culture organisationnelle masculine discriminante
- Le corps des femmes: un autre argument....

3. Analyse et discussion des résultats

Les résultats de l'enquête démontrent qu'il existe différents déterminants qui impactent l'avancement hiérarchique des femmes. Néanmoins, un focus particulier sera mis sur les déterminants organisationnels représentés par des pratiques ressources humaines qui figent les femmes cadres de cette institution.

Dans le cadre de cette recherche, les barrières organisationnelles sont caractérisées par les éléments suivants:

a) L'influence de la politique ressources humaines dans l'institution para militaire:

Notre immersion au sein de cette institution, nous a permis de constater que les structures relevant de la gestion des ressources humaines sont dépourvues de procédures et d'outils d'évaluation des compétences et de gestion de carrière.

Dans ce cadre, une femme cadre relate le caractère archaïque de la structure GRH.



«...entre nous elle n'est pas vraiment opérationnelle (structure ressources humaines) d'une manière efficace, donc on va dire la DRH de l'autre côté, la gestion du personnel, des congés, de la discipline.»

A cet effet, la majorité des femmes cadres rencontrées ont révélé des dysfonctionnements liés à la gestion des ressources humaines de cette administration: absence de visibilité de carrière, absence d'évaluation des performances,.....et regrettent qu'il n'y ait pas de pratiques de gestion dans ce sens leur permettant de se projeter et de planifier leurs carrières.

C'est ce qu'avance cette cadre, travaillant dans une structure juridique.

«Voilà, et justement la gestion de carrière au sein de notre administration, moi je trouve qu'elle est un peu médiocre, on a tout un service dédié à la gestion de carrière mais en fait il n'y a rien, c'est toi qui devrait gérer les capacités, vous savez c'est la ressource humaine, si vous ne la traitez pas, si vous la formez pas, si vous ne l'exploitez pas à quoi bon ?»

Cependant, ces mêmes femmes cadres qui ne voient pas à moyen et à long terme le déroulement de leurs carrières au même titre que leurs collègues hommes ressentent de la frustration. D'ailleurs, cette absence d'outils RH permet à l'organisation de décider à leur place de leur positionnement, du maintien ou de leur retrait des postes de responsabilité.

Néanmoins, elles estiment que le processus de nomination à des postes de responsabilité les concernant est basé sur leur compétence et leur qualité de travail et le sérieux qu'elles ont démontré.

Quant à l'évaluation des performances, elles relèvent qu'elles sont inexistantes, et que ce sont plus des évaluations de type administratif et qu'à ce titre les promotions sont souvent octroyés aux plus anciens.



Quant à la notion de plan carrière, il ne semble pas faire partie des pratiques organisationnelles de cette institution para militaire. A ce titre, les femmes cadres jugent inutiles de se doter d'outils de ressources humaines du moment que leurs trajectoires ne fait intervenir que la hiérarchie et la direction générale de cette institution et laisse place à un processus individualisé mais qui peut être biaisé par des réseaux informels conduits par les hommes. Certaines perceptions sont significatives, quant au pouvoir des rapports informels pour accéder aux postes supérieurs, l'une avance:

«Non pas forcément, c'est ça le souci. Même candidature, seulement ils peuvent faire des choix spécifiques à notre administration, ça ne se fait ni par rapport aux critères ni par les diplômes. Il n'y a pas un critère bien défini pour dire que cette fois ci je peux prétendre à ce poste parce que j'ai tout ce qu'il faut. Non ce n'est pas comme ça, c'est comme ça et pas autrement...»

b) Système discrétionnaire de nomination aux postes de responsabilité:

Toutes les femmes interviewées ont été nommées soit chef de bureau, soit sous directrice par voie discrétionnaire. La première catégorie de femmes a été proposée aux postes de chef de bureau directement par leur chef hiérarchique. Néanmoins, cette proposition peut ne pas aboutir s'il y a d'autres propositions pour ce poste.

Pour la deuxième catégorie de femmes, elles sont proposées aux postes de sous directrices sur la base d'une évaluation directe faite par leur chef hiérarchique demandée par la DRH de cette administration et transmise à son tour au Directeur général.

Néanmoins, même si certaines femmes sont proposées à des postes de responsabilité se fait par le biais d'un système discrétionnaire pour lequel toute fois des critères objectifs sont respectés (ancienneté, grade,...), il a été souligné pour cette



catégorie de poste, la nomination se fait par entretien avec le directeur général.

Bien entendu, selon les propos recueillis, la compétence et la qualité du travail effectué sont les éléments qui ont déterminés la nomination de ces femmes à des postes de responsabilité.

«Les compétences, les connaissances parce qu'on ne peut pas être un bon cadre sans bagage. Déjà ton profil, ton cursus universitaire il faut qu'on ait un bagage. Moi, c'est vrai que j'ai fait des études de commerce et je suis venu mais j'ai pu très bien m'adapter parce qu'en fait j'ai des prédispositions...»

Cependant, les entretiens révèlent que les interviewées ne connaissent pas le cheminement du processus de leur nomination à des postes supérieurs. Dans le cadre des promotions, celles-ci sont convoquées par le directeur général pour un entretien mais n'y sont pas préparées.

c) Place des femmes dans les postes périphériques:

Cette perspective suggère également que la présence des femmes au niveau des postes de direction demeure également concentrée dans certains secteurs (Davidson et Burke 2000; Guy, 1994 ; Hupper-Laufer, 1982; Riccucci et Saidel, 1997; Symons, 1984). Ainsi, au sein de cette administration, où les femmes sont parvenues à atteindre des postes de direction, ceux-ci se trouvent souvent dans des filières qui occupent une position moins centrale ou moins stratégique pour l'organisation, telles que les ressources humaines et l'administration, les affaires publiques, les communications et les affaires juridiques.

d) Une culture organisationnelle masculine discriminante

Comme nous le rappelle J. Laufer (2004), l'entreprise est «un monde masculin construit par des hommes qui consciemment ou inconsciemment assignent une certaine place aux femmes et à la féminité». Les femmes doivent donc s'intégrer dans des



organisations dont la culture a été créée par des hommes et a été marquée par de nombreux stéréotypes.

En ce sens, la sphère publique algérienne porte en elle l’empreinte d’un mixage entre modernité et traditionalisme, les valeurs et la culture organisationnelle sont aussi empreintes de ce schéma dominant. Notamment parce que les grandes structures bureaucratiques ont contribué à l’application de ces valeurs, vues aussi comme des «finalités universelles» de l’époque moderne: faire circuler l’argent, appliquer le progrès technique et faire progresser la science}} (Laufer, 2004, p.121).

Ce faisant, la culture organisationnelle de cette administration para militaire n’a pas été érigée de façon à intégrer les valeurs socialement attribuées aux femmes ainsi qu’à leurs expériences. D’ailleurs, les quelques rares femmes cadres à occuper le poste de sous directrice (le plus haut niveau hiérarchique atteint par les femmes), sont aux prises avec une culture organisationnelle androcentrique. Cette domination du caractère masculin dans les sphères organisationnelles a engendré non seulement un modèle dominant dit masculin, mais a aussi conduit à la mise en place d’une trajectoire de carrière «établie selon une norme masculine, considérée universelle}} (Fortier et Harel Giasson, 2007, P. 5).

D’ailleurs, à la question «est ce que vous pensez que les hommes et les femmes ont les mêmes chances d’accéder aux postes de responsabilité?», les réponses sont univoques pour la majorité d’entre elles.

Non, est la réponse la plus redondante. Les femmes exerçant au sein de l’institution algérienne estiment qu’il n’y a pas d’égalité des chances dans l’accès aux postes de responsabilité et que même une discrimination professionnelle est exercée d’une manière nuancée en prenant différentes formes.

D’ailleurs, certaines interviewées affirment qu’une discrimination professionnelle est pratiquée ouvertement et ne comprennent pas cette situation:

«Allez demander à la direction générale carrément pour voir ou est le problème, qu’est ce qui a que nous



on n'a pas, les autres ont. Qui n'ont pas de diplômes, qui n'ont pas beaucoup de choses mais ils ont accédé à des postes»

«Oui ça complique dans le sens où ça ne vous donne pas accès comme l'homme de façon équitable. C'est-à-dire le fait que vous soyez une femme ...»

La perception la plus répondue est celle d'une mise à l'écart suite au changement de statut matrimonial, en avançant que l'institution douanière considère le mariage comme un frein à l'implication des femmes dans leur travail.

Une cadre dans une structure de communication, mère de 02 enfants avance:

«Il n'y a pas d'encouragement au contraire je vous ais dit que dés qu'une femme se marie et elle a des enfants elle est mise en quelques sortes à l'écart, c'est bon tu ne peux plus assumer une responsabilité aux yeux des dirigeants. Sinon, moi ce que je vois actuellement chez nous c'est plus les femmes qui travaillent, par exemple, nous dans notre direction il y'a quelques hommes mais le travail est fait à 80 % par les femmes mariées ou pas mariées. Finalement c'est une discrimination qui n'a pas lieu d'être parce que des fois on voit des femmes avec des enfants et elles essayent de...»

Et par le rejet du commandement des femmes par les hommes, dans une institution para militaire porteuse de valeurs de virilité.

Une des interviewées, responsable d'une structure relevant du cœur du métier de cette institution relate la résistance à laquelle elle a fait face pendant l'exercice de ses fonctions:

«Dans notre société c'est difficile d'être responsable sur les hommes, ils te disent, moi je ne travaille pas avec les femmes et je ne veux pas qu'une femme me



commande...C'est difficile, ce n'est pas comme un homme même si la femme a du tempérament.»

D'autres relatent l'indulgence de leur organisation envers les hommes même si des erreurs dans la pratique de leur métier sont constatées:

«C'est comme ça, un homme quand il fait des erreurs c'est normal, il s'est trompé, mais si une femme commet une erreur: ah c'est une femme ! Donc moi j'estime qu'une femme fournit énormément d'efforts par rapport à l'homme.»

«Oui les hommes sont beaucoup plus souples avec les hommes, même s'il fait des erreurs il peut facilement avoir accès à un poste mais les femmes... Déjà la discrimination du mariage déjà c'est un obstacle dans la carrière d'une femme, dès que tu te marie c'est bon, c'est leur vision des choses. Je parle d'une vision d'un responsable, déjà la grossesse, les 3 mois de maternité elle est en stand by donc il faut se battre plus.»

D'ailleurs, elles estiment qu'on ne leur reconnaît pas la compétence et la capacité de gestion de structures opérationnelles. En ce sens, elles sont rarement affectées à ce type de poste par la hiérarchie.

Une responsable d'une structure opérationnelle (33 ans) l'affirme en avançant que:

«Tout le monde le dit, quand c'est au niveau des structures opérationnelles ou il y'a une activité importante, quand j'entends mes collègues parler, je comprends que pour eux une femme dans un poste pareil est à éliminer, elle ne pourra jamais... Quoiqu'on peut trouver une femme compétente et capable ... Mais en les entendant parler c'est à exclure parce qu'en faite c'est un climat de.....Donc il faut être capable et pour eux la femme ne peut pas assumer un tel poste avec ce genre d'entourage un peu..... une



femme ne pourra jamais être capable d'assumer pour eux.»

Ferguson(1984) et Martin (2000) avancent que la raréfaction des femmes dans les postes de responsabilités, spécifiquement au niveau des administrations publiques a cause de la domination bureaucratique, encore faudrait-il rajouter le caractère para militaire à domination masculine de l'administration douanière.

Dans sa dimension plus radicale, des auteures telles que Ferguson (1984) et Martin (2000) soutiennent que la faible participation des femmes en gestion, particulièrement au sein de l'administration publique, serait également due à la domination des systèmes bureaucratiques.

Dans cette perspective, les auteures soulignent que l'élimination de la discrimination requiert des transformations en profondeur au niveau des processus de pouvoir afin d'enrayer les effets néfastes des systèmes bureaucratiques sur les individus, particulièrement sur les femmes.

Les organisations de type bureaucratique ont garanti la prééminence du pouvoir masculin, considéré comme légitime, car il se confond avec la poursuite des finalités universelles telles que le progrès et la rentabilité (Laufer, 2004). Ce type d'organisation, selon Laufer (2004), a fondé le pouvoir des hommes sur les femmes dans des sociétés caractérisées par une domination masculine à la fois matérielle et symbolique, tendant à exclure les femmes considérées «illégitimes» dans les sphères du pouvoir formel.

Cette dichotomie entre la sphère publique et privée est inévitablement liée à l'égalité entre les hommes et les femmes, car la vie organisationnelle est très souvent associée aux hommes alors que la vie privée est plutôt associée aux femmes.

e) Le corps des femmes: un autre argument....



L'islam comporte un certain nombre de croyances qui le définissent et qui orientent à leur tour les pratiques et rituels, en l'occurrence le port du voile pour les femmes.

La pratique de l'islam pour les femmes dans l'institution douanière est confrontée à un environnement qui n'y est pas préparé: le milieu fermé que constitue cette institution tend vers la négation de cette pratique, comme un élément ne faisant pas partie de la société algérienne.

D'ailleurs, une circulaire datée de 2008 fixant la composition de l'uniforme de ce corps para militaire et les conditions de son port, stipule qu'aucun ajout ou soustraction de tout élément ou insigne modifiant la nature de la tenue réglementaire en ces termes «Tous les fonctionnaires appartenant aux corps spécifiques de cette administration sont astreints au port de l'uniforme y compris le personnel de sexe féminin. La tenue portée doit être complète et conforme à la réglementation en vigueur sans aucun ajout ou soustraction de tout élément ou insigne modifiant la nature de la tenue réglementaire». Voulant être encore plus explicite, en 2014 la direction précise que «le foulard (Khimar) ne constitue pas un article de la tenue réglementaire homologuée», avant d'ajouter qu'«à cet effet, son port est interdit» et que «toute défaillance doit faire l'objet d'une enquête disciplinaire pour faute professionnelle de quatrième degré».

Néanmoins, le port du foulard est toléré dans toute l'institution douanière. Une distinction doit être faite dans le port du hijab selon les corps constituant l'institution. Pour les assimilés, aucune obligation ne leur est faite et ont toute la l'attitude d'arguer la tenue vestimentaire qui leur convient. Pour les corps techniques, les agents d'exécution et les chefs de bureau astreints au service administratif bénéficient de la même souplesse accordée au corps assimilé. Celles qui sont confrontées aux contacts directs avec le public (port, aéroport..) et celles qui occupent des postes supérieurs, qui sont au fait dans l'obligation de mettre la tenue douanière, aucune tolérance n'est accordée à ces deux catégories de femmes.



A cet effet, les femmes qu'on propose dans le cadre du système discrétionnaire de nomination pour les postes supérieurs doivent impérativement ne pas porter le foulard en sus de toutes les conditions d'accès à cette catégorie de poste.

Celles qui sont chefs de bureau et portant le foulard, savent qu'elles n'accéderont jamais à un poste plus élevé sous condition d'ôter le foulard au moment où elles porteront la tenue.

Différentes perceptions se dégagent de cette situation, beaucoup d'entre elles considèrent cela comme une discrimination à leur progression de carrière

Une sous directrice s'exprime à cet effet sur ces collègues qui portent le foulard:

«Ma3lich j'ai toujours ma chance, je peux postuler, mais machi dès le départ je sais que je serais éliminée parce que je porte le foulard. J'ai une collègue aussi dkhalna kifkif, chef de bureau la même année elle est toujours chef de bureau et elle sait pertinemment qu'elle ne pourra pas évoluer plus parce qu'elle porte le foulard. Elle a fait sa demande de mutation, elle veut partir.»

Une autre s'exprime sur la démobilisation que peut susciter cette discrimination:

«Voilà il y'a beaucoup de femmes chez nous qui sont compétentes et qui n'ont pas eu de poste à cause du foulard. Pour moi c'est vraiment une discrimination qui n'a pas lieu d'être parce que c'est quoi la relation entre le foulard et la compétence ? C'est vraiment désolant parce que les femmes sont démotivées, déjà la plupart veulent carrément de métier, elles la fuient, je connais beaucoup de ma promo elles veulent carrément quitter. Il y'a eu aussi une sous-directrice ils l'ont proposé après à cause du foulard elle n'a pas eu le poste. Maintenant, il faut vraiment



revoir parce qu'on est un pays musulman, f la constitution c'est écrit quand même un état musulman donc il y'a de la discrimination, on n'est pas une seule force c'est tous les corps, donc il faut revoir ce problème parce qu'il y'a de plus en plus de femmes qui portent le foulard donc ça sera une discrimination carrément.»

Les femmes portant le foulard estiment qu'elles sont arrivées au plus loin de leur carrière en atteignant le poste de chef de bureau à cause de leur choix et se sentent discriminées de par leur choix (foulard). A cet effet plusieurs perceptions se dégagent de cette situation par les déclarations suivantes:

«Le foulard oui, maintenant je suis intérimaire du sous-directeur, il est en congé. Mais puisque la tenue est exigée il faut la porter dans les réunions, donc comme je suis rani ça me suffit. C'est des faux problèmes ana Zandi, on te limite, tu n'a pas de choix.»

Une autre cadre soulève cette discrimination à l'accès aux postes de responsabilité:

*«Un poste plus élevé ça me tente mais toujours je reviens au problème de la tenue du corps»,
«Khademti Zandha lhak troh, ou ana parce que je porte le foulard je n'ai pas le droit de le présenter»*

D'autres considèrent qu'en ayant été informée dès le départ dans les clauses du contrat les reliant à l'institution n'ont pas le droit d'émettre une objection et de revendiquer la liberté de le porter.

A cet effet, une sous directrice s'exprime à ce sujet:

«Le jour ou nous avons intégré cette institution, on a signé un contrat ou c'était clairement défini que le port du foulard est interdit, ce n'est pas aujourd'hui que je viendrais pour demander la liberté de le porter, il faut assumer»



Conclusion

Notre contribution nous a permis de confirmer l'existence des discriminations au travers des trajectoires professionnelles des femmes cadres interviewées. En effet, malgré leur niveau d'instruction et leurs aptitudes à occuper des postes de responsabilités, les femmes cadres rencontrent des difficultés pour s'insérer dans la hiérarchie professionnelle. Même si certaines femmes occupent des postes de responsabilités, elles ne manquent pas de marquer le fait que leur passage d'une position professionnelle à une autre est source de «frustration» et de «stress».

Dans une organisation véhiculant de fortes valeurs masculines et face à des pratiques de gestion des ressources humaines ambivalentes, les facteurs organisationnels apparaissent comme l'un des déterminants les plus forts au frein de carrières des femmes cadres de cette institution.

Toutefois, cette contribution comporte certaines limites. Les problèmes d'avancement des femmes cadres liés aux facteurs organisationnels ne sont pas la seule cause de la persistance du plafond de verre. D'autres facteurs liés à l'individu et au contexte socioculturel de la société et de l'environnement professionnel peuvent représenter d'autres facteurs de frein à la progression de carrière.

Bibliographie

1. Bourhis Richard Y.; Cole Rochelle; Gagnon André, 1992. Sexe pouvoir et discrimination: analyse intergroupes des rapports de femmes-hommes, revue québécoise de psychologie, vo1.13, n°1, p114, 103-125.
2. Brown C. et Jones L., 2004. The gender structure of the nursing hierarchy: the role of human capital, gender, group and organization, vol1.11, w1, 1-25.
3. Baudoux Claudine, 2005. La passion de l'université: Les femmes cadres dans la gestion collégiale et bureaucratique, Cap-Rouge, Les Presses Inter Universitaire.



4. Davidson Marilyn et Burke Ronald, 2000. Women in management: current research issues, volume II, thousand oaks.
5. Dubar Claude et Gadéa Charles, 1998. Evolution de la promotion sociale et dynamique des formes identitaires, éducation permanente, n°136.
6. Ely Robin J., 1995. The Power in Demography: women's social constructions of gender identity at work, Academy of Management Journal, vol.1.38, n°3, 589-634.
7. Eagly H. Alice et Karau S.J., 2002. Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders, Psychological Review, vol.1 09, n°3, 573-598.
8. Eagly A.; Makhijani H. Klonsky; M. Bruce G., 1992. Gender and the evaluation of leaders: a meta-analysis», Psychological Bulletin, vol.1.111, n°1, 3-22.
9. Eagly Alice H.; KARAU Steven J., 1991. Gender and the emergence of leaders: a meta-analysis», Journal of Personality and Social Psychology, vol.1.60, n°5, 685-710.
10. Fagenson Ellen A., 1993. Women in management, trends, issues, and challenges in managerial diversity, edited by Ellen A. Fagenson, Newbury Park, sage, 342 p.
11. FORTIER, Isabelle (2001). «Pouvoir, compétence et féminité: expérience d'ingénieures en gestion», *Recherches féministes*, vol.1.15, P 65, W1, 65-91.
12. Fortier Isabelle et Harel Giasson Francine, 2007. Femmes et gestion: des enjeux du genre à la féminisation de la gestion, *Recherches féministes*, 201 p.
13. Haicaults Monique, 2000. L'expérience sociale du quotidien, Corps, espace, temps, Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa.
14. Hupper-Laufer Jacqueline, 1982. la féminité neutralisée ? les femmes cadres dans l'entreprise, Flammarion, coll. visages de l'entreprise, paris, 297p.
15. Ibarra Herminia, 1992. Homophily and differential returns: sex differences in: "network structure and access in an advertising firm", administrative science quarterly, vol.1.37, n°3, 422-447.



16. Inman Patricia L. , 199S. Women's Career Development at the Glass Ceiling, New Directions For Adult and Continuing Education, WSO, 35-42.
17. Karakowsky et al. 2004. gender, perceived competence, and power displays, examining verbal interruptions in: "group context", small group research, vol.35,n°4, 407-439
18. Lips Hilary, 2003. Leadership, Power, and Social Change, A New Psychology of Women: Gender, Culture and Ethnicity, 2ème éditions, Boston, McGraw-Hill, 458-485.
19. Le pors Anicet ; Milewski Françoise, 2002. Piloter l'accès des femmes aux emplois supérieurs: premier rapport au comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques, rapport au ministre de la fonction publique et de la réforme de l'état, Paris.
20. Meecker et Weitzel-O'Neil, 1977. Sex roles and interpersonal behavior in task oriented groups, American sociological review, vol.42, 91-105.
21. Metz I; Tharenou P., 2001. Women's career advancement, group et organization management, vol.26, n°3, 2001, p.312-342.
22. Morrison A. M. ; von Glinow M. A., 1990. Women and minorities in management", American Psychologist, n° 4, p. 200-208.
23. Perret V.; Séville M., 2003. Fondements épistémologiques de la recherche, éd. Thiétard, R.A., Dunod, coll. Méthodes de recherche en management, p .23.
24. Sherman Ann, 2000. Women managing/managing women: the marginalization of female leadership in rural school setting, educational management & administration, vo1.28, n°2, 133-143.
25. Symons Gladys, 2007. Qui a peur des émotions organisationnelles? Revisiter le rapport entre le féminin et la gestion à l'aide du concept de l'espace-temps affectif», recherches féministes, vo1.20, w1, 101-107.
26. Young Heather; Knippenberg Ad Van; Ellemers Naomi; De Vries Nanne, 1999. The asymmetrical perception of men and women, Group Processes & Intergroup Relations, vol.2, n°3, 259-278.

