

Rivalité féminine au travail : Enseignements d'une étude exploratoire auprès des femmes marocaines

Female rivalry at work: Lessons from an exploratory study with Moroccan women

AFILAL Khaoula

Docteur en Sciences de Gestion

Ecole Nationale de commerce et de Gestion

Université Abdelmalek Essaâdi

LARSMEG

Maroc

Khaoulafilal@gmail.com

Date de soumission : 15/01/2023

Date d'acceptation : 14/04/2023

Pour citer cet article :

AFILAL. K (2023) « Rivalité féminine au travail : Enseignements d'une étude exploratoire auprès des femmes marocaines », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 193 - 211

Résumé

Dans le cadre d'une recherche doctorale portant sur l'égalité professionnelle femme-homme, nous avons effectué une étude qualitative dans le but de faire parler les cadres marocaines sur leurs conditions de travail dans le milieu industriel privé. La question des rapports interpersonnels au travail a été ainsi abordée ; les dix-huit femmes interviewées ont été invitées à dévoiler leur préférence par rapport au sexe de leurs supérieurs, collègues et collaborateurs. Les résultats étaient surprenants : la majorité (67%) des répondantes déclarent préférer travailler avec et pour les hommes et seulement 16% des interrogées soutiennent leurs semblables.

Etant donné le sexisme qui caractérise le milieu de travail, ce résultat semble être irrationnel puisqu'on s'attend à une solidarité féminine pour faire face à la discrimination de genre au travail.

Nous avons supposé que la rivalité féminine serait beaucoup plus marquante dans le contexte de l'industrie où les femmes représentent toujours une minorité. Il est nécessaire alors de protéger son poste et de préserver sa position.

Rappelant que ce sujet ne faisait pas partie des objectifs préalablement fixés au début de la recherche. Mais, face aux résultats de notre exploration, le vouloir de traiter la rivalité féminine se fait de plus en plus fort.

Au travail, la femme est-elle vraiment la rivale de la femme? Comment se manifestent les différends entre femmes? Quelles en sont les causes? Comment peut-on limiter la rivalité féminine au travail? C'est à ces questions que nous allons tenter de répondre tout au long de cet article.

Mots clés : Rivalité féminine au travail; femmes cadres; secteur industriel marocain ; stéréotypes intériorisés ; étude exploratoire.

Abstract

As part of a doctoral research on professional equality between women and men, we carried out a qualitative study with the aim of making Moroccan female executives talk about their working conditions in the private industrial environment. The question of interpersonal relationships at work was thus addressed; the eighteen women interviewed were invited to reveal their preference as to the gender of their superiors, colleagues and collaborators. The results were surprising: the majority (67%) of respondents say they prefer to work with and for men and only 16% of respondents support their female peers.

Given the sexism that characterizes the workplace, especially the industrial one, this result seems to be illogical since we expect female solidarity to face gender discrimination at work.

We assumed that the female rivalry would be much more prominent in the context of the industry where women are still a minority. It is then necessary to protect her work and preserve her position.

Reminding that this subject was not part of the objectives previously set at the beginning of the research. But, faced with the results of our exploration, the desire to deal with female rivalry is becoming stronger.

At work, is the woman really the rival of the woman? How do conflicts between women manifest themselves? What are the causes? How can we limit female rivalry at work? It is to these questions that we will try to answer throughout this article.

Key words: Female rivalries; Moroccan female executives; internalized stereotypes; Moroccan industrial sector; exploratory study.

Introduction : Rivalité féminine au travail : Mythe ou réalité ?

D'abord, il s'avère important de comprendre la signification du concept « rivalité féminine ». Susan Shapiro Barash (2006) répond à la question : « Dans la compétition, on est conscient de sa valeur et on mesure ses compétences et ses forces à celles de l'autre, homme ou femme. La rivalité est fondée non pas sur la force, mais sur la peur d'être supplantée par l'autre femme, que ce soit dans les domaines amoureux ou professionnels. Elle est ambiguë, d'autant plus sournoise qu'elle est inconsciente ». Nous pouvons alors, suite à cette distinction, associer la rivalité aux agissements négatifs et à une concurrence malsaine.

On lit souvent dans la presse populaire l'existence des rivalités féminines au travail. C'est dans le milieu professionnel où se manifeste le plus ce volet des RH qui reste très peu étudié ici comme ailleurs. On préfère dénoncer les innombrables violences faites aux femmes d'un bout à l'autre de la planète plutôt que de parler de la cruauté des femmes entre elles.

Près de 88 % des femmes disent préférer travailler pour des hommes en entreprise ! Il s'agit du résultat d'un sondage en ligne effectué en 2003 par *monster.fr*, site spécialisé en ressources humaines, auprès de 724 femmes. Faute de tels chiffres dans le contexte marocain, on essaiera d'analyser la situation à travers les témoignages de femmes actives.

Katherine Crowley et Kathi Elster (2012), déclarent que « les femmes sont compliquées. Alors que la plupart d'entre nous veulent être gentils et attentionnés, nous luttons contre notre côté le plus sombre - des sentiments de jalousie, d'envie et de compétition. Alors que les hommes ont tendance à concourir de manière ouverte – se battant pour la position et se battant pour être couronnés « gagnants » – les femmes concourent souvent de manière plus secrète et dans les coulisses. Cette compétition secrète et cette agression indirecte sont au cœur du comportement méchant des femmes au travail. »

L'auteure Susan Shapiro Barash (2006), est d'accord : « Une grande partie est secrète. C'est notre sale petit secret que nous sommes vraiment jaloux et compétitifs avec les autres femmes ».

« Dans le monde du travail, les femmes entrent beaucoup plus souvent en conflit avec d'autres femmes qu'avec les hommes ou que les hommes entre eux », assurent Pat Heim et Susan Murphy (2004), deux consultantes américaines en management dans de grandes entreprises.

Ce constat a été prouvé ainsi lors de notre étude ; les femmes rencontrées déclarent que la plupart des conflits au sein de l'entreprise provient des femmes :

« Si tu veux analyser les problèmes dans l'entreprise, tu traces un tableau contenant les causes et les intervenants. Tu trouveras, sans doute, au moins une femme. Ou bien femme-femme, ou bien femme-homme, mais presque jamais homme-homme. ». Bouchra, Ingénieure Responsable planification.

Au bureau, quand la machine s'emballe entre femmes, elles ne se font pas de cadeaux ! En effet, entre sexe opposé la pudeur fixe les lignes rouges. Et même en cas de harcèlement, on a plus tendance à dénoncer les actes de violence faits aux femmes que ceux faits par les femmes. Hors, des fois, les propos négatifs tenus par les femmes entre elles dépassent largement ceux de la pensée masculine jugée comme machiste. Beaucoup d'entre elles vont jusqu'à légitimer la violence verbale ou physique.

« J'ai eu à gérer un cas de harcèlement un peu bizarre où le harceleur et la victime étaient des femmes ; une collaboratrice avec sa manager. Elles se sont échangées, par téléphone, des photos et des insultes sur des aspects physiques. On a fait le disciplinaire ». Déclare un responsable RH qui a participé à notre étude.

Quand une femme est rabaissée par une femme, elle ne ressent pas la même chose que quand elle est rabaissée par un homme. Ceci pourrait être expliqué, surtout dans notre contexte, à des idées intériorisées faisant de l'homme un être supérieur. Dans le milieu de travail, les femmes font généralement appel à un arbitrage masculin quand les choses ne vont pas bien.

À l'opposé de l'homme, la femme cherche à nouer des relations interpersonnelles au travail. Elle en a besoin ! Lorsqu'elle aperçoit que les autres, surtout ses semblables, sont indifférents par rapport à ces rapports tellement importants à ses yeux, et qu'ils se concentrent juste sur la réalisation des objectifs professionnels, elle se sent vexée et déçue. Un déséquilibre intérieur se produit et se transforme dès lors en actes agressifs.

Les femmes s'attendent à ce que leurs collègues soient plus compréhensives, consensuelles et plus sensibles. Et, lorsque cela ne se produit pas, on pourrait le considérer à l'encontre de la norme sociale. Les femmes pourraient alors réagir de manière antagoniste. Il s'agit ici de stéréotypes intériorisés sur la façon de se comporter pour les femmes.

La nature des conflits inter-femmes a très peu été traitée. Malheureusement, on continue de considérer ce sujet comme un fait de nature. Cela fait partie des stéréotypes sexistes spontanés. On préfère alors plaisanter, au lieu d'analyser leurs causes et conséquences.

Il faut signaler qu'au Maroc les relations professionnelles féminines sont récentes ; notamment dans le milieu industriel. Les femmes sont beaucoup plus présentes dans la confection, l'agriculture, les banques...etc. À notre connaissance, bien que plusieurs études et

rapports traitent de la situation des femmes dans le milieu de travail, absentes sont les études consacrées à la rivalité féminine professionnelle.

L'insertion importante des femmes dans le secteur de l'industrie représente une transformation marquée, provoquant des changements et donc des bouleversements. Il serait par conséquent nécessaire d'analyser les relations professionnelles pour accompagner ce changement et essayer de comprendre les comportements.

C'est dans cette perspective que se décline notre objet de recherche. Dans le but de les apprécier, nous avons laissé parler les femmes sur leurs rapports interpersonnels dans la sphère professionnelle. Et lorsque nous avons précisé comment elles aperçoivent leurs relations avec les femmes, le résultat a été une vague d'histoires et d'émotions.

Quels sont alors les manifestations, causes et effets de la rivalité féminine au travail et comment pourrait-on limiter ce phénomène ? Dans cet article, nous allons essayer d'apporter quelques éléments de réponse à ces interrogations selon le plan suivant :

Après avoir essayé de présenter dans cette introduction un bref aperçu sur les travaux antérieurs associés à notre thème de recherche, nous allons dans un premier point exposer la méthodologie de recherche adoptée. Ensuite, dans un deuxième point, les déterminants de la rivalité féminine perçus par nos interviewées seront exposés. Et avant de conclure par des recommandations et perspectives de la recherche, une discussion des résultats aura lieu dans le troisième point.

1- Cadre méthodologique

Dans le cadre d'un travail de doctorat sur le thème de l'égalité professionnelle femme/homme (Afilal, 2019), nous avons mené une étude qualitative auprès de femmes cadres dans le secteur industriel. La variable rapports interpersonnels au travail a été abordée.

Nous avons contacté et invité de façon individuelle et directe dix-huit femmes cadres à participer à notre étude.

Nous avons mené des entretiens semi-directifs avec les participantes qui travaillent dans quatre multinationales industrielles privées basées sur Tanger¹ (Nord du Maroc). Trois de ces multinationales opèrent dans le secteur automobile et une dans le secteur aéronautique.

¹ Le choix de la ville de Tanger se justifie par, d'abord, le fait que nous y sommes basées. Ensuite, parce qu'elle représente le 2^{ème} pôle industriel au niveau du Royaume. Il est à noter, tout de même, que les femmes rencontrées sont d'origines différentes et représentent un peu près tout le Maroc.

L'analyse des entretiens a dévoilé une saturation sémantique des données et, ajouté à la variété des profils interviewés, l'échantillonnage théorique (Glaser et Strauss, 2010) a été atteint. Les deux auteurs recommandent d'arrêter les entretiens dans la mesure où ceux-ci ne nous apportaient plus rien de neuf.

Le recours à cet échantillonnage renforce la validité de nos résultats, puisqu'il se base sur le principe des répliques successives : si un résultat s'obtient dans un contexte, et s'il se vérifie dans un autre contexte, différent mais comparable, sa validité en est plus grande (il en tire de la robustesse explicative) (Yin, 1993). Toutefois, la généralisation des résultats n'a pas été recherchée ici.

D'une durée moyenne de 50mn, les entrevues ont été enregistrées, retranscrites intégralement de façon dactylographiée et cryptées par des prénoms fictifs pour garantir l'anonymat des répondantes.

Le processus de l'analyse du contenu des corpus s'est caractérisé par une progression analytique et une démarche évolutive (Huberman et Miles, 2003). Les premières étapes servent à organiser les données collectées de façon itérative, par codification, regroupement et catégorisation.

En plus du codage manuel, nous avons recouru au codage automatisé par l'utilisation du logiciel NVivo Pro 11². La hiérarchisation des codes et thèmes dans les nœuds créés sur le logiciel nous a permis de visualiser clairement les passages codés dans les textes sources. Cette solution informatique nous a ainsi servi à sélectionner aisément les verbatims permettant d'illustrer l'analyse des résultats obtenus. Par ailleurs, si les logiciels d'analyse qualitative facilitent le rangement et les liaisons, le traitement reste à la charge du chercheur.

En nous outillant de l'analyse séquentielle chronologique³ (Huberman & Miles, 2003), nous avons indiqué les événements marquants dans les entretiens et les avons organisés en bloc de séquences dans une matrice. L'opération consiste à déterminer les séquences liées directement à l'objet de l'étude qui est la relation professionnelle femme-femme. Après avoir organisé en blocs les séquences, nous avons procédé à une analyse comparative inter-cas et inter-sites.

Enfin, les réunions intermédiaires et régulières avec les membres de notre laboratoire de recherche nous ont aidés à partager nos réflexions sur les contraintes et difficultés rencontrées

² N'vivo est un logiciel développé par QSR international pour l'analyse des données qualitatives et combinées.

³ L'analyse séquentielle chronologique permet de visualiser des séquences temporelles dans un ordre chronologique. Car les événements auxquels on s'intéresse se déroulent sur une période de temps plus ou moins longue (Huberman et Miles, 2003).

lors de la définition des thèmes. Ces discussions nous ont permis de bien réguler l'évolution de la codification et de la recodification jusqu'à leur stabilisation.

Pour mener à bien les entretiens, les règles de base de tout entretien ont été respectées (Hermel, 1995) :

- laisser parler la personne le plus librement possible en évitant de poser des questions ;
- laisser l'interlocuteur utiliser certains « temps morts » pour réfléchir ;
- laisser au répondant l'initiative d'aborder les thèmes prévus dans l'ordre qu'il le souhaite et éviter de l'interrompre ;
- « relancer » l'interviewé soit pour approfondir des points effleurés ou partiellement évoqués, soit pour mettre fin à des temps morts prolongés ;
- adopter une attitude d'écoute totale en évitant de fournir des informations (qu'elles soient objectives ou subjectives), d'évaluer les propos tenus (que cette évaluation soit positive ou négative) ou encore d'interpréter de manière directe les propos.

Il est vrai que nous avons préconisé la méthode de l'entretien semi-directif, mais parfois, des femmes se mettaient volontiers à raconter des événements, surtout ceux marquants. En ces moments, les énoncés de ces femmes formaient une sorte de « récits de vie ». Nous avons donc retenu deux types de données de ces entretiens: des informations sur ce que nous cherchions a priori et des données auxquelles nous n'aurions pas pensé. Et c'est justement le cas de la variable rapports interpersonnels femme-femme à laquelle nous n'avons pas prêté beaucoup d'importance au départ.

2- Déterminants de la rivalité féminine au travail

Selon les perceptions des femmes rencontrées, maintes sont les raisons qui les poussent à détester collaborer avec les collègues et chefs féminines. Nous allons essayer de donner des explications à chaque situation vécue. Il faut noter, tout de même, que, selon les déclarations des répondantes, c'est essentiellement les traits de caractère de la *gent* féminine qui sont la principale cause des conflits professionnels féminins. Citant à titre d'exemple la jalousie, la sensibilité et la curiosité.

D'après les témoignages, la perception de l'autre est différente selon la position dans l'organisation. Deux cas sont à analyser : **les relations horizontales et celles verticales.**

Dans le premier cas, où les relations sont horizontales, on ressent une certaine forme de rivalité professionnelle. Dans le second cas, il s'agit plutôt d'un sentiment d'envie.

« On a nommé, dernièrement, une jeune femme Directrice Marketing, les collaborateurs femmes et hommes n'ont pas apprécié cela et ils ont critiqué sa nomination. On dit que c'est une femme et en plus jeune ! Moi je dis que c'est une femme bosseuse, communique très bien et sera d'une grande valeur ajoutée pour le comité de direction. Ces femmes jouent à l'encontre de leur genre ! Et c'est souvent par jalousie : pourquoi elle et pas moi ! » Sirine, Coordinatrice des services IT.

Les femmes peuvent intérioriser les messages patriarcaux selon lesquels les femmes ne sont pas aussi fortes, compétentes et capables que les hommes. C'est ce qu'on appelle le sexisme intériorisé.

« Qu'on le veuille et qu'on en ait conscience ou non, nous sommes tout(e)s influencé(e)s par notre éducation patriarcale. Certes, les hommes intériorisent les stéréotypes misogynes, mais c'est tout autant le cas des femmes ! C'est ce qui pousse ces dernières à tenir des propos ahurissants comme « les femmes sont tellement plus compliquées que les hommes » », déclare Racha Belmehti, auteure du livre *Rivalité, nom féminin* (Ed. Favre).

Dans son livre « *Rivalités féminines au travail* », Annik Houel (2014) a constaté que ces rivalités représentent une reproduction de ce qui se passe entre une mère et sa fille. Quand la fille adolescente « jeune salariée » cherche à rejeter l'autorité de sa maman, « la chef peut très bien utiliser ce registre pour mater et asseoir son pouvoir. » explique Annik Houel.

« La manager de notre direction a une très bonne mémoire et cherche à être toujours au courant des soucis personnels des membres de son équipe. Elle nous invite toujours à la considérer comme notre mère ou sœur aînée. » Sirine, Coordinatrice des services IT.

Toujours selon l'auteure, de salariée à salariée, on rejouerait plutôt la partition sœur-sœur, ces amies ennemies.

« La femme, contrairement à l'homme, peut faire entrer le sentimental et le personnel dans ses décisions. Elle pourrait te contredire parce que tu portes tout simplement des chaussures plus belles que les siennes (rires) » Douae, Responsable achats.

Pour certaines répondantes, la femme est **curieuse** par nature. Elle ne se contente pas du général et cherche à savoir le détail des choses. Ceci pourrait être gênant et parfois embarrassant pour ses collaborateurs.

« Pour la hiérarchie, je pense qu'avoir un supérieur homme est mieux qu'une femme surtout lorsqu'on traite des sujets personnels. Si tu veux par exemple avoir une

autorisation d'absence, une femme va te poser la question pourquoi ? Elle est plus curieuse que l'homme. » Hind, Responsable assurance qualité.

Trouvant des difficultés à bien maîtriser leurs émotions, il existe souvent entre femmes des **arrières pensées**. Il faudrait alors bien réfléchir ses mots et actes avant de s'adresser à une femme afin de ne pas se sentir provoquée. La femme a une mémoire longue, on est jamais en abri d'être mal interprété.

« Je préfère collaborer avec les hommes. J'ai collaboré avec une femme qui était mon binôme lors du dernier le projet et nous avons eu pas mal de malentendus. Lorsque je lui parlais avec une bonne intention elle croyait que je la provoque. Maintenant pendant les pauses je passe mon temps avec mes collègues masculins pour s'échapper des malentendus et des propos sans intérêt.» Lamiae, Ingénieure Produit.

Pour certaines, il est très difficile de peser en continu ses mots et actes, on ne se sent pas naturel et spontané. Elles trouvent alors que travailler avec une chef ou une collègue est « plus stressant ».

« Je suis la seule femme dans mon équipe de travail. Franchement, je souhaite rester la seule! Je me sens très à l'aise avec mes collègues. Je n'ai jamais eu un problème avec eux. Je me sens plus naturelle avec mes collègues hommes. Ça pourrait paraître bizarre mais c'est comme ça !.» Salma, Responsable trésorier et administration ventes.

« Dans mes études je préférais collaborer avec des hommes, ils sont plus transparents. Les femmes sont de caractère différent. Par exemple l'homme ne fait pas attention à certains détails, il n'a pas d'arrières pensées. La femme peut se fâcher facilement car elle est plus sensible. » Jinane, Project leader engeneering.

La **jalousie** a été depuis la nuit des temps un trait inhérent au caractère féminin.

C'est au cœur des légendes et des contes de fées qui nourrissent l'imaginaire universel que se nichent les histoires de rivalité les plus primordiales : Cendrillon, harcelée par ses demi-sœurs, et surtout Blanche-Neige, assassinée par sa belle-mère qui ne supporte pas d'être supplantée par plus belle qu'elle. Toutes les petites filles du monde ont ainsi grandi avec ces histoires dans la tête.

Annik Houel ajoute qu'«on parle de « jalousies féminines», de rivalités entre femmes, comme si cela faisait partie d'une norme de comportement féminin, alors que la jalousie masculine n'est qu'exceptionnellement mentionnée».

Certaines n'arrivent malheureusement pas à cacher ce côté nocif de leur personnalité. Il arrive de se permettre de provoquer directement ou de commettre des actes de méchanceté gratuite envers une personne.

« La femme est souvent arrogante. Elle veut être meilleure que toi. Je te donne l'exemple d'une femme, avec laquelle je n'ai pas de relations personnelles ni professionnelle, qui est venue, sans introduction, me dire un jour : Tu exagères ! D'où est ce que tu apportes tous ces vêtements ?... tu portes chaque jour une nouvelle tenue... C'est trop ! » Zineb, Ingénieure Pilote projet.

La jalousie est un sentiment qui se décline sous trois formes bien distinctes. La jalousie possessive est le type de jalousie où le but est de garder à tout prix ce que l'on a. Un poste pourrait par exemple faire l'objet d'une obsession pour l'individu qui le possède. La jalousie envieuse est le deuxième type de jalousie où l'on désire ce que les autres ont. C'est l'état d'esprit où l'on ne veut pas forcément dépasser les autres, on veut juste prendre leur place, avoir exactement ce qu'ils ont, être ce qu'ils sont. La jalousie concurrentielle c'est le vouloir d'être au-dessus des autres, et prouver le fait que l'on est meilleur que tous. L'idée qu'une personne peut nous dépasser nous rend malades.

Un autre facteur qui pourrait créer des tensions dans les relations féminines, c'est le non **partage de l'information**. Une catégorie de femmes, symbolisées par des « caméléons » (K. Afilal, A. Maghni, 2017) se caractérise par la force de recueil et de traitement de l'information. Elles sont socialement intelligentes et pratiquent le papillonnage social en passant d'un groupe en groupe tout en y créant facilement une place. Toutefois, lorsqu'elles se sentent en insécurité, la monopolisation de l'information représente pour elles une arme pour garder le pouvoir.

« Il y'a des personnes avec qui ça se passent très très bien et il y'a des personnes avec qui ça ne se passe pas bien du tout ! Des femmes qui te bloquent rien que pour te bloquer. Elles peuvent ne pas partager l'information rien que parce qu'elles croient que le fait de détenir l'information est un pouvoir. » Yasmine, Responsable Administration du personnel.

Maintes sont les femmes qui adhèrent au cliché qui affirme qu'au travail, les femmes sont beaucoup **moins collaboratives** que les hommes.

« Je préfère collaborer avec les hommes parce qu'ils sont plus serviables. Les hommes donnent plus que les femmes. Les femmes peuvent cacher une information mais les hommes non ». Aya, Gestionnaire RH et paie.

« Je trouve qu'un homme au boulot est serviable et bosseur. Ils collaborent bien entre eux. Par contre les femmes sont fainéantes et ne coopèrent pas. » Farah, Responsable comptabilité fournisseur.

Les entretiens ont ainsi révélé que **l'état matrimonial et parental** de la femme affecte ses relations avec les consœurs. Ainsi, une femme célibataire paraît-elle plus dure, insensible et insoucieuse des autres et de leurs besoins. Elle n'est pas compréhensive et n'empathie pas.

Nous pouvons deviner comment il serait difficile de demander un congé de mariage ou d'annoncer sa grossesse à une chef célibataire! *« Elle risque de mourir sur place ou perdre sa conscience. Je te raconte des exemples que j'ai vécus ! »* a déclaré Bouchra, Ingénieure Responsable planification, et a continué :

« (...) les femmes non mariées contredisent toute autre femme mariée. Je fais partie de la société et je vis avec ce type de femmes. Tu commences à attendre impatientement qu'elle soit mariée pour se calmer. Entre nous les femmes, on dit que c'est une femme dure. Elle doit se marier pour devenir un peu plus tendre... Elle apprendrait à excuser une maman qui a son enfant malade, elle ne dirait plus (viens au boulot même si ton enfant est malade). Mais comme même il y'a le côté humain en elle qu'il faudrait éveiller! ».

« La femme est la vraie ennemie de la femme », c'est ainsi comment Sirine, Coordinatrice des services IT, a commencé de raconter sa récente mauvaise expérience quand une RRH lui a affirmé lors d'un entretien d'embauche : *« Nous avons beaucoup hésité à vous contacter puisque vous êtes mariée et avec enfant ».* Selon elle, *le poste exige des déplacements* ». Notre interviewée lui a assuré qu'elle est consciente et qu'elle assume. Malheureusement, on ne lui a pas donné de feedback. Elle continue : *« J'ai senti une discrimination provenant d'une femme. Je pense qu'il vaut mieux avoir un homme interviewer car il serait, je pense, plus compréhensif. ».*

Sans avoir à accuser les autres femmes, certains témoignages avouent préférer collaborer avec les hommes. Parce que, depuis toujours, elles s'entendent bien avec ceux-ci et apprécient leur caractère. C'est leur **attirance à l'autre sexe** qui en est la principale raison. Cette attirance est née dès un jeune âge. Ces femmes préféreraient par exemple réviser et préparer les cours avec leurs camarades masculins.

« Je n'ai pas de problèmes avec mes collègues féminins. Sauf que moi, en fait, je préfère collaborer avec des hommes. C'est ma nature! Je suis beaucoup plus à l'aise

avec les hommes qu'avec les femmes. Je m'entends beaucoup plus avec les hommes.».

Salwa, Ingénieure Qualité.

Cette catégorie de femmes aime mieux les discussions menées par les hommes, leurs centres d'intérêts, leurs manières de penser...etc. Salwa avance :

« Parce que je n'aime pas le genre de discussions qu'on pourrait mener avec des femmes. Ce n'est pas un stéréotype mais je dis que parfois, les femmes discutent de n'importe quoi ! et moi, en fait, ça ne me tente pas, pas du tout ! Surtout lorsqu'elles font des commérages ou le fait de parler des futilités... ».

3- Discussion

En menant des recherches pour notre article, nous n'avons trouvé aucune étude empirique scientifique prouvant que les femmes se comportent systématiquement davantage en rivales que les hommes. Mais le ressenti est ancré chez la majorité d'entre nous. Il est alors important d'en prendre conscience et de distinguer entre le stéréotype et la réalité.

Il est vrai que nos résultats viennent confirmer que la rivalité féminine au travail est plus forte que celle masculine. Toutefois, les meilleures recherches psychologiques révèlent que le sexe a peu ou pas d'incidence sur la personnalité et le leadership (Nieva et Gutek, 1981, Eagly et Johnson, 1990, Kolb, 1999, Liziane Minkoue Pira, 2018).

Une étude nord-américaine du *Workplace Bullying Institute*⁴ menée en 2000, dévoile que les hommes restent les plus habituels du fait de l'intimidation: ils représentent en effet 69% des intimidateurs (bullies), contre 31% pour les femmes. Les managers méchantes et les collègues jalouses sont alors l'exception et non pas la norme.

Il faut, tout de même, admettre une réalité. En psychologie de la personnalité, le locus de contrôle (Julian Rotter, 1990) fait référence à la mesure dans laquelle les individus croient pouvoir contrôler les événements qui les affectent. Le « locus » d'une personne (du latin pour « lieu » ou « emplacement ») peut être soit interne (la personne croit qu'elle peut contrôler sa vie) soit externe (ce qui signifie qu'elle croit que ses décisions et sa vie sont contrôlées par des facteurs environnementaux qu'elle ne peut pas influencer, ou par hasard ou par destin).

La recherche confirme que les femmes sont plus susceptibles d'avoir un locus de contrôle externe. La personnalité peut dicter à quel point elles sont sensibles aux facteurs extérieurs qui influencent leurs réalisations.

⁴ www.workplacebullying.org

Dans le cas où la femme manque de confiance en elle, en ses capacités et compétences, elle considérerait que tout le monde est une menace potentielle, en particulier les autres femmes dans un lieu de travail qui n'offre pas suffisamment d'opportunités d'avancement.

Et c'est justement ce dernier point qui, selon la plupart des chercheurs dans ce domaine, crée la rivalité féminine à son pire !

3.1 « Un siège à la table »

Il faut admettre que la rivalité féminine est nourrie par une culture de travail discriminatoire à l'encontre des femmes. Le lieu de travail n'offre pas de règles du jeu équitables pour les femmes, des chances égales d'accéder à des postes haut placés. Les femmes sont forcées de se concurrencer car elles adoptent l'idée de la pénurie de places à table, en équipe, dans la salle, etc. Ceci rend le jeu pénible pour les femmes ayant un locus de contrôle plus externe et qui manquent de confiance en leurs capacités.

«En entreprise, les hostilités sont ouvertes entre les unes et les autres pour savoir qui gravira le plus vite les échelons. Elles chercheraient à éliminer leurs rivales par tous les moyens», écrit Yves Deloison dans son livre « Pourquoi les femmes se font toujours avoir? ». (Ed. First).

Selon Mikaela Kiner (2020), l'un des principaux moteurs de la rivalité féminine est le concept « un siège à la table ». Ce concept vient de la conviction que la mixité est obligatoire, mais pas utile. Toutefois, il existe de nombreuses preuves que les équipes diversifiées sont plus performantes, plus innovantes, génèrent plus de revenus et des bénéfices plus élevés.

C'est le sexisme intériorisé, que nous avons cité plus haut, qui pousse les femmes à absorber inconsciemment des croyances qui se manifestent dans la façon dont elles se jugent les unes les autres. Certaines femmes maltraitent, sous-estiment et se distancient des autres femmes afin d'accroître leur pouvoir et leur position parmi les hommes.

Dans le même cadre, des chercheurs de l'université du Maryland ont conduit une étude en Mars 2015 sur le même sujet. Celle-ci a révélé que lorsqu'une femme prend un poste de leader dans une organisation, les opportunités pour la suivante d'accéder à un niveau similaire diminuent de 50%. Cela veut dire que la première arrivée tacherait, par tous les moyens disponibles, à rester seule dans le top management.

Ce constat nous rappelle le « *queen bee syndrome* » (syndrome de la reine des abeilles). Cette expression a été inventée, dans les années 1970, par des chercheurs de l'université du Michigan. Ils décrivent ce syndrome comme le fait que certaines femmes, ayant réussi leurs

carrières dans un milieu occupé habituellement par les hommes (secteur industriel par exemple), entravent l'avancement des autres subordonnées.

Selon les universitaires, cette réaction serait en grande partie liée au fait que la culture patriarcale dans le travail les a encouragées à devenir obsédées par leur autorité, par une sorte de mimétisme aligné sur les codes de comportement « masculins ».

De plus, le leadership réussi a longtemps été défini par les hommes. Avec peu de modèles féminins, les femmes professionnelles ont imité les hommes afin de se faire accepter et d'aller de l'avant.

« Je suis une femme, et si j'ai à recruter des profils, je ne recruterai aucune femme dans mon équipe. C'est à cause de certains actes de femmes qui te poussent à détester le travail. Elles résistent beaucoup aux changements. C'est rare où on trouve une femme professionnelle et rigoureuse, car les femmes donnent déjà comme preuve de négligence et de légèreté leur genre. On dit : « excuse-moi, je ne suis qu'une femme, je ne tiens pas ma parole ! » Bouchra, Ingénieure Responsable planification.

3.2.Lieux de travail genrés

Les lieux de travail sont sexués lorsqu'ils sont dirigés et dominés par des hommes et gérés conformément aux normes, valeurs et attentes masculines. Dans de tels lieux de travail, deux préjugés puissants peuvent conduire les femmes à des relations antagonistes : le préjugé d'affinité et le préjugé sexiste (Andrea S. Kramer, Alton B. Harris, 2020)

Le préjugé d'affinité est la préférence naturelle et instinctive avec laquelle les gens doivent s'associer et soutenir les personnes qui leur ressemblent. En raison du biais d'affinité, les managers masculins envisagent généralement de confier aux femmes des missions enrichissantes pour leur carrière, de les nommer dans des équipes importantes ou de les inclure dans leurs réseaux uniquement après les hommes avec lesquels ils se sentent plus à l'aise.

Le préjugé sexiste est l'hypothèse selon laquelle les hommes sont supérieurs aux femmes en matière de leadership, de résistance à la pression et de négociations difficiles. En raison du préjugé sexiste, les femmes sont considérées comme moins compétentes, ambitieuses et compétitives que les hommes.

Les préjugés d'affinité et sexiste rendent difficiles les relations de travail entre femmes, car d'un côté, ils limitent le nombre de postes pour les femmes aux tables de direction, de l'autre côté, les femmes adoptent un style de gestion masculin afin de s'identifier au groupe masculin

et de se distancer ou de se différencier de leurs pairs féminins. Ces préjugés peuvent enfin favoriser l'antagonisme entre les femmes, qui est alors souvent attribué à tort à leur nature inhérente, plutôt qu'aux circonstances du lieu de travail.

Conclusion

Selon les résultats de notre exploration, la rivalité féminine au travail, loin d'être un mythe, est une réalité bien présente dans notre société. Ses causes sont multiples, mais elle ne reste pas sans remède. Deux solutions nous semblent pertinentes : soigner l'estime de soi et être solidaire.

Sur le plan individuel, la femme doit booster sa confiance en soi, en ses capacités et compétences. Elle doit considérer ces dernières comme le premier garant de son succès professionnel. Comme elle est appelée à être consciente du fait que sa brillance n'est surtout pas conséquente à l'éteinte de ses congénères.

Pour arrêter de considérer toute autre femme comme une ennemie potentielle, Bénédicte Haubold (2010) prône une seule solution : rebooster l'estime que l'on a de soi. « Je plaide pour la réhabilitation du narcissisme. Il faut arriver à s'aimer suffisamment soi-même, savoir ce que l'on vaut sans avoir besoin de l'approbation de quiconque pour être sereine et en paix avec soi-même. C'est en s'aimant soi-même qu'on laisse aussi de la place à l'autre. ».

«Les conflits naissent lorsqu'il y a un déséquilibre dans l'estime de soi et le pouvoir de l'une par rapport à l'autre, observe Louise Doucet (2006), lorsqu'elle a interrogé 600 femmes. «Les femmes qui se sentent menacées vont user d'agressions indirectes, elles vont enlever du pouvoir à l'autre en la discréditant et vont chercher des appuis.».

Soigner l'estime de soi est alors un facteur important pour ne pas se sentir menacée par une autre femme.

Il faut bien admettre que malgré la longue lutte du féminisme, la solidarité de genre fait défaut aux femmes et que, comme le constatait déjà amèrement Simone de Beauvoir (1949) dans *Le Deuxième sexe* : « Elles vivent dispersées parmi les hommes ».

Il est temps que les femmes cessent de se créer des barrières. S'il n'y a pas de places pour elles toutes, alors il va falloir créer de la place en agissant comme des alliées plutôt que de renforcer les stéréotypes dépassés.

Dans ce sens, Annik Houel (2004) rappelle aux femmes : « D'être solidaires avant tout. De prendre conscience que leur misogynie souvent inconsciente est en réalité une soumission aux diktats des stéréotypes. En se pensant « pas comme les autres » ou en stigmatisant les autres

femmes de peur de ne pas être considérée comme assez féminine par les hommes, celles qui ont le pouvoir peuvent se retrouver très seules car elles ne gagnent pas la solidarité des hommes pour autant. Tout cela mérite réflexion, ne serait-ce que pour permettre d'éviter ou de dépasser certains conflits. ».

Au lieu de créer des rivalités féminines, il serait plus utile d'aménager les lieux de travail afin que les femmes ne soient pas systématiquement désavantagées dans leur quête d'évolution de carrière.

Il faut signaler, par ailleurs, que la situation n'est pas aussi obscure qu'elle laisse imaginer. En effet, nous avons noté des perceptions positives, sur des profils de femmes ayant réussi leurs carrières professionnelles. A titre illustratif, voici les témoignages de deux cadres sur le même profil d'une cadre supérieure qui représente la seule femme siégeant dans le comité de direction :

« En tant que DAF elle a vraiment de poids et participe pleinement dans la prise de décision même au niveau du groupe. Une dame compétente et sa parole est bien entendue vue ses compétences techniques, managériale et personnelles. Elle a pu dernièrement négocier même sa charge horaire ! Elle a négocié son contrat et a pu diminuer sa charge horaire au travail pour avoir plus de flexibilité. » Farah, Responsable comptabilité fournisseur.

« Au niveau du comité de direction, notre DAF a vraiment un poids important dans les décisions qui sont prises par la direction. Je ne dirais pas qu'elle participe seulement. Mais elle a un poids, elle influence. » Yasmine, Responsable Administration du personnel.

D'après leur appréciation, il est clair que ces deux cadres prennent la Directrice financière comme un modèle à suivre.

Une autre cadre associe son évolution dans la carrière à l'encouragement et au bon encadrement de sa supérieure hiérarchique.

« C'est ma responsable qui était très déterminante dans ma carrière logistique. C'est ma cheffe qui m'a beaucoup aidée, qui m'a bien encadrée et puis qui était aussi une clé dans mon évolution. » Faiza, Responsable Logistique.

Dans la même perspective, il s'avère judicieux de présenter le résultat d'une étude menée par Catalyst⁵ en 2012. Selon cette organisation nord-américaine, les femmes seraient plus

⁵ www.catalyst.org

disposées que les hommes à s'entraider: 65% de celles qui ont bénéficié de l'entraide (contre 56% des hommes) contribuent ensuite à l'avancement des autres. Ainsi, près de 75% des femmes soutiennent d'autres femmes. Toujours selon la même étude.

«Il faut donc croire que les femmes ne se mettent pas plus de bâtons dans les roues entre elles que les hommes ne le font entre eux, poursuit Yves Deloison (2013). Mais les mythes ont la vie dure.»

Enfin, nous croirons fermement que la valeur respect est importante et constitue la base de toutes les relations humaines. Dans le milieu professionnel, respecter l'autre c'est reconnaître sa différence, apprécier ce qu'il fait et pourquoi pas le lui dire.

Comme toute recherche, ce travail comporte des limites qu'il conviendra de lever lors des études ultérieures. Notre choix quant au contexte de l'étude s'est porté sur le secteur industriel en raison de l'image masculine associée à celui-ci. Nous avons fait le choix d'une étude monosectorielle car privilégier un secteur réputé masculin pour étudier le phénomène de l'égalité professionnelle, comme nous avons noté dans l'introduction, nous a semblés adapté. Toutefois, ce choix a limité le potentiel de généralisation des résultats. Une opportunité de recherche intéressante serait donc de répliquer notre cadre conceptuel auprès de secteurs différents et exerçant des activités variées, pour assurer sa validité externe et pour confirmer ou croiser les analyses. D'autres recherches, pourraient également s'intéresser à toutes les catégories de salariées et pas seulement aux femmes cadres.

Les futures investigations pourraient, également, procéder sur la base des résultats annoncés à des comparatifs entre les hommes et les femmes en termes de vécu par rapport aux rapports interpersonnels «genrés».

Références bibliographiques

1. Afilal, K. (2019). Égalité professionnelle femme/homme dans les entreprises industrielles privées au Maroc (Thèse de doctorat, Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc).
2. Andrea S. Kramer, Alton B. Harris, (2020). *Breaking Through Bias: Communication Techniques for Women to Succeed at Work*. Nicholas Brealey.
3. Belmehdi, R. (2022). *Rivalité, nom féminin*. Editions Favre.
4. Crowley, K. & Elster, K. (2012). *Mean Girls at Work: How to Stay Professional When Things Get Personal*. McGraw Hill.
5. De Beauvoir, S. (1949). *Le deuxième sexe*. Gallimard.
6. Deloison, Y. (2013). *Pourquoi les femmes se font toujours avoir?*. First Editions.
7. Doucet, L. (2006). *Femmes au travail: Déjouer les comportements assassins*. Logiques Editions.
8. Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). "Gender and leadership style: a meta-analysis". *Psychological Bulletin*, volume (108) : 233-256.
9. Glaser, B.G., & Strauss, A.A. (2010). *La découverte de la théorie enracinée*. Armand Colin.
10. Haubold, B. (2010). *Les risques psychosociaux*. Organisation Eds D'.
11. Heim, P. & Murphy, S. (2004). *La femme est un loup pour la femme : comprendre et résoudre les conflits entre femmes*. Éd. Payot.
12. Hermel, L., (1995). « L'organisation du marketing dans le secteur public et son impact sur la formation de la stratégie ». *Revue française de marketing*, volume 155, pp. 47-53.
13. Houel, A. (2014). *Rivalités féminines au travail L'influence de la relation mère-fille*. Odile Jacob.
14. Kiner, M. (2020). *Female Firebrands: Stories and Techniques to Ignite Change, Take Control, and Succeed in the Workplace*. Greenleaf Book.
15. Kolb, J. A. (1999). The effect of gender role, attitude toward leadership, and self-confidence on leader emergence: Implications for leadership development. *Human Resource Development Quarterly*, volume (10), n° 4: pp. 305-320.
16. Liziane Minkoue Pira, (2018). *Leadership au masculin et au féminin, les différences entre les hommes et les femmes dans la manière de diriger : étude comparative dans le*

secteur tertiaire en France et au Gabon (Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes, France).

17. Maghni, A. & Afilal, K. (2018). Profils de femmes cadres marocaines selon leur niveau d'inclusion organisationnelle. *Repères et Perspectives Economiques*. 02.2509-0399.
18. Miles, M. B. & Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck.
19. Nieva, V. F., & Gutek, B. A. (1981). *Women and work: a psychological perspective*. Praeger.
20. Rotter, J. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Prentice-Hall.
21. Shapiro Barash, S. (2006). *Tripping the Prom Queen: The Truth About Women And Rivalry*. St. Martin's Press
22. YIN, R.K. (1993). *Applications of case study research*. Sage publishing.