

Zeitschrift: Actio humana : l'aventure humaine
Herausgeber: La Croix-Rouge Suisse
Band: 99 (1990)
Heft: 3

Artikel: J'ai des préjuges, moi?
Autor: Bachmann, Christian
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-682394>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 20.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

J'AI DES PREJUGES, MOI?

Aujourd'hui, les femmes à des postes de direction sont parfaitement acceptées. Il n'est guère d'homme ou de femme qui émettrait ouvertement l'opinion que la fonction de chef est une affaire d'homme et que les femmes n'ont qu'à se soumettre. Ce qui n'empêche que les femmes-chef restent la grande exception. Les vieux préjugés continueraient-ils donc de hanter le subconscient de notre société? Question à laquelle des psychologues ont tenté de répondre au moyen d'expériences astucieusement élaborées qui nous ont inspiré un jeu-photo simple, mais révélateur.

Il s'agit tout d'abord, pour vous, de tester votre connaissance des hommes. Si vous n'avez pas encore regardé les illustrations de la page 16, le moment est venu de le faire. Les trois candidates qui y figurent ont été sélectionnées pour un poste de direction. Elles sont toutes également qualifiées en ce qui concerne les connaissances professionnelles. A vous, maintenant, de choisir la femme qui,

par son caractère, sera la plus apte à diriger et à motiver les gens.

Votre choix est fixé? Eh bien sachez que quelque 180 sujets ont été confrontés à un problème similaire dans le cadre d'un test psychologique à l'Université de Delaware, USA. Ils avaient, eux aussi, à jauger différentes candidates et candidats. Non pas, certes, au vu de photos, mais en tant que participantes et participants à de petits groupes de discussion dirigés respectivement par les candidates en question. Le sujet, quant à lui, était chaque fois le même: les membres du groupe devaient imaginer qu'ils étaient des astronautes et que leur vaisseau spatial avait dû faire un «alunissage» forcé. Ils disposaient de nourriture, d'une boussole, d'une pharmacie de secours, de corde, d'une carte du ciel et d'autres objets utiles devant leur permettre de survivre et d'oser l'expédition jusqu'à une lointaine station spatiale. Cela étant, le groupe devait s'entendre sur les objets qu'il fallait absolument emporter.

L'énoncé du problème est tiré, à l'origine, du programme de formation des collaborateurs de l'autorité spatiale américaine NASA et a été, entre temps, repris également dans la formation du management. Il est en effet remarquable pour apprécier la capacité à diriger un groupe de discussion dans une sorte de situation de laboratoire sans obligation immédiate de succès.

Pour Doré Butler et Florence L. Geis, chercheuses en psychologie à l'Université de Delaware, cette tâche était surtout intéressante pour une toute autre raison: comment les animatrices de discussion s'en tireraient-elles devant une question à connotation plutôt masculine?

Au cours de l'expérience, il apparut que l'important n'était pas ce que disaient les animatrices, mais comment elles le disaient et quel-



les étaient les réactions des participants à leur discours, la gestuelle jouant à ce propos un rôle déterminant. La confiance en soi, la faculté de l'animatrice de s'imposer et celle, aussi, de tenir compte d'avis différents se transmettent aux interlocuteurs par un répertoire varié de signaux mimiques et d'attitudes du corps. Les participants du groupe, de leur côté, y réagissent également par des signaux se répercutant tant sur l'animatrice que sur le groupe tout entier.

Ces signaux non verbaux ont aussi un effet indirect. Dans une expérience antérieure ayant donné les mêmes résultats, l'on n'avait «servi» aux sujets qu'un enregistrement vidéo du débat. Une restriction supplémentaire, comme celle que nous faisons en page 16 en ne présentant que les photos de nos trois candidates, ne permet plus, bien sûr, de conclusions exactes. Mais ces images recèlent encore suffisamment d'informations pour donner matière à un jeu instructif et, nous l'espérons, distrayant.

Vous avez donc choisi la candidate que, pour quelque raison que ce soit, vous tenez pour la meilleure. Mais, pourquoi? C'est à dessein que nous ne vous avons pas suggéré ce à quoi vous deviez particulièrement prêter attention. Peut-être votre choix a-t-il – ce qui est plus que fréquent dans la pratique – été dicté par simple sympathie. Mais peut-être s'agissait-il aussi de signaux du langage du corps. Les sujets-test de Delaware ne connaissaient pas, eux non plus, la question de fond. Il est courant, dans les expériences psychologiques, de ne pas nommer aux sujets une raison claire et évidente, mais un motif inventé de toutes pièces. Dans le cas présent, l'on avait dit aux participantes et participants qu'il s'agissait de tester leur faculté d'apprécier les aptitudes de cadres de direction, alors qu'aux candidates et candidats sensés diriger la discussion, l'on avait expliqué que ces expériences servaient à étudier la différence entre les décisions individuelles et les décisions collectives. Ce qui était tout aussi faux. En réalité, il s'agissait d'explorer les préjugés contre les cadres dirigeants du sexe féminin. Dans la recherche psychologique, le mensonge fait partie du jeu. Il est non seulement justifié, mais encore indispensable, la vérité sur le problème posé rendant sans valeur tout résultat.

Pour ce qui est de notre petit jeu, nous n'avons heureusement aucune raison de vous abuser. Primo, parce que nous ne prétendons pas à une exactitude scientifique. Secundo, parce que vous savez d'ores et déjà qu'il s'agit des préjugés et, tertio, parce que vous aurez remarqué que ce jeu est parfaitement impropre à tester vos préjugés à l'encontre des cadres de direction du sexe féminin. D'autant moins que nous ne vous avons présenté que trois femmes et pas un seul homme. Notre jeu se rapporte à des signaux corporels pouvant renforcer des préjugés existants ou, au contraire, les affaiblir. Nous y reviendrons plus tard.

Les recherches de Delaware – la première fut publiée il y a six ans, la seconde cette année – ne devaient pas seulement confirmer la survivance du vieux préjugé voulant qu'à per-

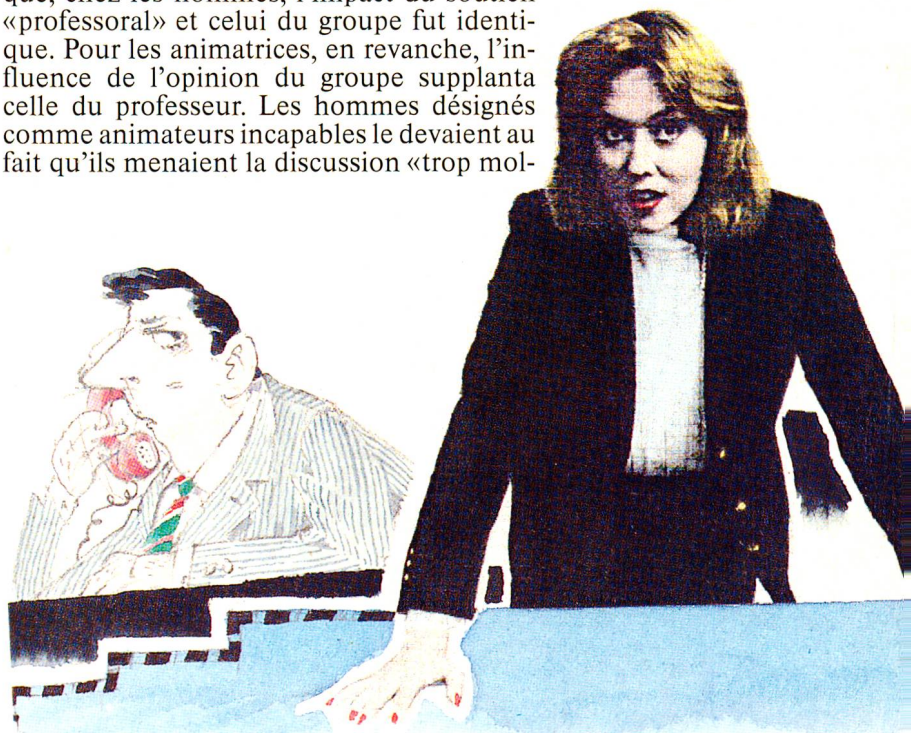
formances égales les cadres masculins sont mieux classés que les féminins. Aussi les sujets-test de la première étude émirent-ils un verdict remarquablement équilibré pour les candidats des deux sexes, jugeant les femmes tout aussi compétentes ou incapables, objectives ou subjectives, organisées ou désordonnées que les hommes. Aucun préjugé ne semblait prédominer, du moins pas consciemment.

Dans la première étude, il s'était agi de déterminer si, parlant de cadres, l'on pouvait «changer le plomb en or» pour peu que l'on veille à ce que la «chimie humaine» soit correcte. En d'autres termes: se pourrait-il qu'un cadre moyennement doué parvienne à s'imposer et à faire carrière tout simplement parce qu'il bénéficie de «piston» ou parce qu'il sait se faire des alliés dans le jeu du pouvoir et de l'influence? Les femmes seraient-elles défavorisées à cet égard?

L'étude confirmait que, pour une bonne partie, les cadres supérieurs sont effectivement «fabriqués». Pour vérifier cette allégation, un professeur en blouse blanche introduisit les participants dans le cercle de discussion et leur présenta la personne animant les débats. Cette dernière se voyait décerner des louanges anticipées à moins que le professeur ne laissât tomber, lors d'entretiens durant les pauses, quelques remarques critiques. Le tout fut pris en vidéo, des acteurs amateurs tenant le rôle de participants et mimant alternativement l'approbation ou le rejet. Les enregistrements vidéo furent projetés aux sujets-test qui durent ensuite juger des prestations des animateurs de discussion.

Les animateurs soutenus par le professeur l'emportèrent nettement sur les candidats ayant fait l'objet de sa critique. Clairement en tête aussi, les candidats qui avaient bénéficié de l'approbation du groupe, et ce, qu'il s'agisse d'hommes ou de femmes.

Cela dit, l'on put quand même noter de petites mais éloquentes différences. C'est ainsi que, chez les hommes, l'impact du soutien «professoral» et celui du groupe fut identique. Pour les animatrices, en revanche, l'influence de l'opinion du groupe supplantait celle du professeur. Les hommes désignés comme animateurs incapables le devaient au fait qu'ils menaient la discussion «trop mol-



J'AI DES PREJUGES, MOI?

lement». Quant aux animatrices incapables aux yeux des participants masculins et féminins, elles étaient le plus souvent «trop dominantes» ou «trop froides, insensibles». Ces nuances incitèrent Doré Butler et Florence L. Geis à procéder à la seconde étude mentionnée, mais en portant cette fois leur attention sur les phénomènes prétendus secondaires. Se pourrait-il que les femmes soient, inconsciemment, pressées dans un schéma de rôle? Cette influence pourrait s'exercer de façon très subtile, non par une critique ou une contradiction à haute voix, mais par de muets signaux de mécontentement susceptibles de générer dans le groupe un climat de refus. Les femmes sensibles, n'acceptant pas le schéma du rôle de femme soumise, pourraient bien ressentir ce rejet silencieux. Peut-être s'adaptent-elles avec le temps pour être acceptées au sein du groupe.

Dans la deuxième étude, le nombre de participants était limité à quatre. Deux d'entre eux étaient partiellement instruits de l'expérience et dirigeraient la discussion en ayant pour directive de créer un climat plutôt positif ou plutôt négatif. Quant aux deux autres, il s'agissait de sujets-test parfaitement «ignorants».

Dissimulés derrière un faux miroir, des éthologues de formation interprétaient les senti-

ments des sujets d'après leurs mimiques. Ils notaient méticuleusement combien de fois chacun d'entre eux approuvait de la tête ou fronçait les sourcils d'un air désapprobateur, pinçait les lèvres ou hochait la tête. En fin de séance, les sujets-test devaient aussi remplir un questionnaire. On leur demandait, entre autres, s'ils jugeaient différemment les hommes et les femmes occupant un poste de direction, si les femmes leur semblaient plus ou moins aptes à des tâches déterminées, etc. Bien que la majorité des sujets-test eussent affirmé n'avoir pas de préjugés, les animatrices durent «encaisser» nettement plus de réactions émotionnelles négatives que leurs collègues masculins, surtout lorsqu'elles étaient contraintes d'agir dans un climat plutôt défavorable.

Ce qui nous ramène à la première étude. Dans celle-là, de telles manifestations émotionnelles avaient en effet été jouées par des acteurs amateurs, ce qui avait eu pour résultat que les animatrices bénéficiant d'un soutien positif avaient été sensiblement mieux classées et celles ayant le groupe contre elles, nettement plus mal.

A présent, comment donc avez-vous jugé les trois candidates de la page 16? Si vous avez opté pour la candidate no 2, portez donc un regard attentif sur les participants dessinés en arrière-plan. Ils émettent des signaux positifs qui pourraient très bien avoir influé, eux aussi, sur votre choix, tout comme, très probablement, c'est souvent le cas dans la vie quotidienne. Et de tels signaux se répercutent également sur l'animatrice.

Avez-vous opté pour la candidate 1 ou 3? Alors vous devez être très convaincu de votre choix, la candidate vous ayant été sympathique bien qu'elle ne bénéficie d'aucun soutien de la part du groupe. Supposons que vous soyez vous-même assis dans un tel cercle de discussion. Vous manifesteriez alors votre approbation par un sourire ou un signe de tête encourageant. Vous influenceriez ainsi positivement les autres participants et contribueriez à faire accepter la femme en tant qu'animatrice.

Florence L. Geis, responsable des deux études Delaware parvient, elle aussi, à une conclusion similaire. Elle put constater que les femmes soutenues par le groupe étaient même mieux acceptées que les hommes. Ce qui prouve qu'une attitude ouverte est contagieuse. Ce résultat est tellement positif qu'il mérite absolument d'être mis en pratique au quotidien. ■

CHRISTIAN BACHMANN

ILLUSTRATIONS:
CASPAR FREI
PHOTOS: PRISMA
SUPERSTOCK/INCOLOR

