

## Effets Pygmalion et Golem : votre vision des autres influence leurs performances

*Nous ne sommes pas, loin s'en faut, des êtres rationnels et sans affect capables de traiter l'information de manière neutre et de prendre toujours les meilleures décisions pour notre entreprise. Nous sommes biaisés. Les biais cognitifs, ce sont des distorsions que subissent les informations en entrant ou en sortant de notre système cognitif. Ils ont un impact critique sur les décisions prises en matière de ressources humaines, mais nous n'en sommes pas souvent conscients. Ils sont un frein à la diversité et à l'efficacité. Dans cette série, nous vous proposons des courts articles pour identifier les biais, comprendre comment ils affectent les ressources humaines et comment y remédier. Notre épisode d'aujourd'hui : l'effet Pygmalion l'effet Golem.*

### Explication

Et si à défaut de « trouver » la perle rare, on pouvait la façonner selon son bon désir ? C'est un fantasme ancien dont la littérature nous avertit depuis longtemps qu'il est dangereux – le « monstre » du docteur Frankenstein en reste l'illustration la plus édifiante. Dans la mythologie grecque, Pygmalion



\*Copyright and Property of Warner Bros. Pictures, Inc.

est un sculpteur qui tombe si éperdument amoureux de la statue qu'il vient de créer qu'il finit par lui donner vie. La figure de Pygmalion devient emblématique grâce à la pièce de théâtre éponyme de George Bernard Shaw (1913), puis la comédie musicale « My Fair Lady » qui en est l'adaptation. Elle raconte l'histoire d'un professeur de phonétique (Higgins) qui entreprend de transformer une fille du peuple (Eliza Doolittle) en « lady » pour gagner un pari. Il lui apprend à bien parler, à se comporter en société, et gagne son pari. **Pygmalion reste une figure controversée** : les féministes y voient un phalocrate à l'ego surdimensionné qui voit les femmes comme des enfants à éduquer.

Naturellement, il ne s'agit pas de dire que les managers doivent se comporter comme Pygmalion ! Les employés sont des adultes libres, déjà formés, qu'il ne s'agit pas de « façonner ». Mais le concept de « l'effet Pygmalion », étudié depuis longtemps par les psychologues, est néanmoins important : **c'est un phénomène qui fait que les attentes élevées engendrent une amélioration**

**des performances.** C'est prouvé, **le simple fait de croire en la réussite de quelqu'un peut améliorer ses chances de succès.**

À l'inverse, **l'effet Golem est le phénomène psychologique dans lequel des attentes moins élevées placées sur un individu le conduisent à une moins bonne performance.** De nombreux stéréotypes engendrent cet effet : par exemple, si le seul fait que vous soyez une femme fait qu'on pense que vous serez mauvaise en mathématiques, cela peut affecter négativement votre performance lors d'un test de mathématiques.

L'effet Pygmalion et l'effet Golem sont des prophéties auto-réalisatrices. C'est au sociologue Robert K. Merton, auteur en 1948 d'un article fondateur sur ce sujet, que l'on doit le concept. **La croyance auto-réalisatrice est une croyance fautive qui finit par devenir vraie à mesure que le temps passe, à cause d'un effet de rétroaction.**

Nous sommes persuadés d'avoir eu raison parce que *a posteriori* les faits semblent nous avoir donné raison.

### **Conséquences pour les ressources humaines**

Les professionnels des RH doivent comprendre le rôle que jouent les prophéties auto-réalisatrices et s'en servir pour influencer positivement le management. L'employé.e auquel / à laquelle on confie des responsabilités importantes, et dont on attend qu'il/elle réussisse, tend à être meilleur.e. Cette personne a en effet plus d'opportunités pour

développer ses compétences... et bénéficie ainsi d'un cercle vertueux.

J. Sterling Linvingston a écrit dans un article de *Harvard Business Review* intitulé « Pygmalion in Management » : « *La façon dont les managers se comportent avec leurs subordonnés est subtilement influencée par ce qu'ils attendent d'eux.* » Les stéréotypes (notamment de genre) façonnent ces attentes et sont déterminantes dans la carrière des individus.

### **Comment y remédier ?**

Pour éviter que les préjugés façonnent des attentes négatives (effet Golem), **il est essentiel d'éliminer ou de limiter au maximum les biais de perception.** L'effet Pygmalion ne fonctionne que si l'on formule des attentes positives. Cela nécessite aussi de donner aux salariés l'occasion de prouver leurs capacités.

Attention cependant : nous restons limités par nos capacités physiques. Des attentes irréalistes, exagérément élevées, provoquent stress et démotivation. **Des études ont montré que l'effet Pygmalion disparaît quand nous constatons que nos chances de réussite sont inférieures à 50%.**

**Source :** *Welcome to the Jungle*