

Effet Golem au travail : comment les stéréotypes influencent-ils les attentes des managers ?

Les attentes des managers peuvent influencer la façon dont ils accompagnent les membres d'une équipe. Lorsqu'une personne est considérée comme moins compétente ou moins capable de progresser, elle peut se voir confier moins de responsabilités, bénéficier de marges de décision plus limitées ou recevoir moins d'encouragements.

Cette différence de traitement peut limiter ses possibilités de montrer ses compétences. Une baisse de motivation ou de performance peut alors sembler confirmer le jugement de départ. Ce mécanisme est appelé effet Golem.¹

Comprendre l'effet Golem

Qu'est-ce que l'effet Golem ?

L'effet Golem désigne un mécanisme par lequel les attentes négatives vis-à-vis d'une personne peuvent contribuer à diminuer sa performance. Il s'agit d'une prophétie autoréalisatrice : le jugement initial influence les comportements et peut participer au résultat attendu.

Le mécanisme peut s'enclencher lorsqu'un manager porte un jugement défavorable sur une personne. Ce jugement modifie ensuite la manière de l'accompagner. Le manager peut lui confier moins de missions intéressantes, lui laisser moins de liberté pour organiser son travail ou vérifier plus fréquemment ce qu'elle fait. Les échanges peuvent également devenir plus brefs et se concentrer principalement sur les erreurs, sans mettre en valeur les progrès accomplis.

Dans ces conditions, la personne dispose de moins de possibilités pour apprendre, prendre des initiatives et montrer ce qu'elle sait faire. Elle peut perdre confiance en elle, hésiter davantage avant de proposer une idée ou limiter sa participation par crainte de se tromper. Ce comportement peut alors être interprété comme la preuve d'un manque d'autonomie ou de motivation. Le jugement initial semble ainsi confirmé, alors qu'il a lui-même participé à la situation observée.

Quelle différence avec l'effet Pygmalion ?

L'effet Pygmalion correspond au mécanisme inverse. Des attentes positives peuvent favoriser l'engagement de l'individu lorsqu'elles se traduisent par de la confiance, du soutien et des possibilités de progresser.² Une personne à qui l'on confie des missions formatrices, des responsabilités et qui bénéficie de retours, peut davantage développer ses compétences.

Comment les stéréotypes peuvent-ils déclencher l'effet Golem ?

Les attentes des managers peuvent être influencées par des stéréotypes. Une personne peut, par exemple, être considérée à tort comme moins à l'aise avec les outils numériques en raison de son âge. Une autre peut être jugée moins disponible en raison de sa situation familiale ou moins capable d'occuper un poste à responsabilités en raison de son sexe.

Le même mécanisme peut concerner une personne considérée comme moins autonome en raison de son handicap ou moins motivée parce qu'elle s'exprime peu en réunion. Pourtant, une participation discrète ne permet pas, à elle seule, de mesurer l'implication, la qualité du travail ou la volonté de progresser. Certaines personnes prennent davantage de temps avant d'intervenir ou s'expriment plus facilement dans un échange individuel.

Ces suppositions peuvent conduire à proposer moins de responsabilités ou de possibilités d'évolution avant même d'avoir évalué les compétences.

Comment repérer l'effet Golem dans une équipe ?

Les RH et les managers peuvent vérifier si certaines personnes reçoivent surtout des missions simples ou répétitives, alors que d'autres accèdent régulièrement à des projets qui permettent d'acquérir de nouvelles compétences. Ils peuvent également observer si le degré de contrôle varie sans lien avec les missions ou les résultats obtenus.

Une attention particulière peut être portée à la liberté laissée pour organiser le travail, à la possibilité de présenter ses idées et à la participation aux décisions concernant les missions. Il convient aussi d'examiner l'accès aux formations, aux projets importants, aux remplacements temporaires ou aux responsabilités qui peuvent favoriser une évolution professionnelle.

Des travaux sur le syndrome de l'échec programmé montrent qu'un manager peut renforcer son contrôle sur une personne considérée comme moins performante et lui laisser moins d'autonomie. Cette réaction peut aggraver les difficultés initiales.³ Plus le contrôle augmente, moins la personne peut prendre d'initiatives. Son hésitation peut ensuite être interprétée comme une incapacité à travailler de manière autonome.

Ne pas confondre l'effet Golem et le suivi des performances

Constater qu'une personne rencontre des difficultés ne relève pas automatiquement de l'effet Golem. Les managers peuvent suivre le travail, signaler les erreurs et proposer un accompagnement. Le risque apparaît lorsque le jugement porté sur la personne devient définitif. Il faut notamment éviter d'attribuer chaque erreur à un manque de compétence, d'ignorer les progrès réalisés ou de retirer toute responsabilité. Ne plus demander l'avis de la personne ou ne pas lui donner les moyens de progresser peut également maintenir les difficultés.

Un suivi des performances doit permettre d'identifier ce qui pose problème, les résultats attendus et les moyens de progresser. Il peut préciser les compétences à renforcer, les ressources disponibles, les délais prévus et les moments auxquels la situation sera réexaminée. Cette démarche laisse la possibilité de constater une évolution au lieu d'enfermer la personne dans une appréciation.

Pour limiter les jugements subjectifs, l'évaluation peut s'appuyer sur des faits observables. Les méthodes et techniques utilisées doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie.⁴

L'effet Golem est-il sanctionné par la loi ?

L'effet Golem n'est pas directement mentionné dans le Code du travail. Le fait qu'un manager ait de faibles attentes envers une personne ne constitue donc pas, à lui seul, une infraction.

Une différence de traitement peut toutefois être interdite lorsqu'elle repose sur un critère protégé. L'article L.1132-1 du Code du travail interdit notamment les discriminations en matière de formation, d'affectation, de qualification, de promotion professionnelle ou d'évaluation de la performance.⁵

Une personne ne peut donc pas faire l'objet d'une mesure défavorable concernant notamment sa formation, son affectation, sa promotion professionnelle ou l'évaluation de sa performance en raison de son âge, de son sexe, de son origine, de son état de santé, de son handicap ou d'un autre critère protégé par la loi.⁵ Des comportements répétés peuvent également relever du harcèlement moral lorsqu'ils entraînent une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits ou à la dignité de la personne, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.⁶ L'effet Golem ne suffit toutefois pas, à lui seul, à caractériser un harcèlement moral. Il faut examiner les faits et vérifier si les conditions prévues par la loi sont réunies.

L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des personnes salariées.⁷ La prévention peut donc concerner les pratiques de management, l'organisation du travail, le traitement des alertes et la formation des personnes qui encadrent une équipe.

Comment prévenir l'effet Golem au travail ?

Les RH et les managers doivent définir des objectifs précis et accessibles, puis appuyer les évaluations sur des faits observables. Les attentes doivent être expliquées afin que chaque personne sache ce qui est attendu, sur quels éléments son travail sera examiné et quels moyens sont disponibles.

Lorsqu'un point doit être amélioré, le retour peut préciser le comportement concerné, ses conséquences et les solutions possibles. Il est également important de reconnaître les progrès réalisés.

Des échanges avec la personne concernée sont également nécessaires. Plutôt que de supposer qu'elle ne souhaite pas évoluer, prendre la parole ou assumer davantage de responsabilités, il est préférable de lui demander quels sont ses objectifs, les difficultés rencontrées et le soutien dont elle a besoin. Cette discussion peut faire apparaître un manque d'information, de formation ou de moyens qui n'avait pas été identifié.

Enfin, la sensibilisation des équipes aux stéréotypes peut aider à reconnaître les associations automatiques qui influencent les décisions. Le Déclicheur propose notamment des jeux digitaux consacrés à l'identification et à la remise en question des stéréotypes.⁸ Ces supports peuvent servir de point de départ pour discuter des situations rencontrées dans le recrutement, l'évaluation, la répartition du travail ou l'évolution professionnelle.

Conclusion

L'effet Golem montre que de faibles attentes peuvent modifier la manière dont une personne est accompagnée. Lorsqu'elle bénéficie de moins de marques de confiance, de responsabilités ou de possibilités de progresser, elle peut rencontrer davantage de difficultés à montrer ses compétences.

Pour limiter ce mécanisme, les RH et les managers peuvent fonder leurs évaluations sur des faits observables, réexaminer leurs premières impressions et offrir un accès équitable aux formations et aux projets.

Sources

¹ Alex Leung et Thomas Sy, "I Am as Incompetent as the Prototypical Group Member: An Investigation of Naturally Occurring Golem Effects in Work Groups" – *Frontiers in Psychology*.

² Marlies Veestraeten, Stefanie K. Johnson, Hannes Leroy, Thomas Sy et Luc Sels, "Exploring the Bounds of Pygmalion Effects" – *Journal of Leadership & Organizational Studies*.

³ Jean-François Manzoni et Jean-Louis Barsoux, "The Set-Up-to-Fail Syndrome" – *Harvard Business Review*.

⁴ Article L.1222-3 du Code du travail – Légifrance.

⁵ Article L.1132-1 du Code du travail – Légifrance.

⁶ Article L.1152-1 du Code du travail – Légifrance.

⁷ Article L.4121-1 du Code du travail – Légifrance.

⁸ Présentation des jeux – Le Déclicheur, À Compétence Égale.