

## Effet Pygmalion et Management

---

*L'EXPANSION MANAGEMENT REVIEW*

*N°114 Septembre 2004*

*Extraits de l'éditorial : « Portrait du manager en Pygmalion », écrit par Dominique-Anne Michel, suite à la sortie du livre « Relations difficiles au travail – Rompre le cercle vicieux ; Jean-François Manzoni et Jean-Louis Barsoux ; Village Mondial ».*

Dans Pygmalion, célèbre pièce de George Bernard Shaw, Eliza Doolittle, la petite marchande de fleurs, explique en substance que la seule différence qui existe entre elle et « une dame comme il faut », c'est le regard que l'on porte sur elles. « Pour M. Duval, dit-elle en s'adressant à son mentor, je serai toujours une marchande de fleurs. Mais pour vous, je puis être une femme comme il faut parce que vous me traitez et me traiterez toujours en femme comme il faut ».

Se comporter avec ses équipes pour qu'elles donnent le meilleur d'elles-mêmes, comme la petite marchande de fleurs de Pygmalion, tel est depuis des lustres l'idéal et le défi du manager. Mais catalyser les talents pour les mettre au service de l'objectif commun, voilà qui semble relever bien davantage de l'art que de la science. Dès lors la tentation serait grande d'éluder toute réflexion approfondie (ou à fortiori académique) sur le sujet : certains individus seraient dotés de « charismes » ou de « leadership » et d'autres pas, tout le reste n'étant que littérature. Cette posture n'est évidemment pas celle des différents contributeurs de ce numéro de rentrée. De manière plus ou moins explicite, tous réaffirment que « le management, ça s'apprend ». Ou, du moins, que cela se perfectionne.

Si Jean-François Manzoni et Jean-Louis Barsoux proposent une nouvelle lecture de l'Effet Pygmalion, c'est qu'ils considèrent qu'une prise de conscience par les dirigeants de leurs comportements peut les amener à changer.

L'existence du phénomène a été démontrée dès le début du XXe siècle par les expériences cliniques d'Albert Moll, puis par l'école behavioriste américaine, avant d'être transposée à l'univers du management en 1969 par J. Sterling Livingston, dans un céléberrime article de la Harvard Business Review. Principe de base de l'Effet Pygmalion : la performance d'une personne est avant tout le reflet des attentes de ses supérieurs. Cela vaut pour les élèves d'une classe : lorsqu'on fait croire au professeur qu'il enseigne à des « surdoués », ceux-ci se révèlent plus confiants et donc plus performants que des élèves de même niveau encadrés par un professeur persuadé d'avoir affaire à des cancre. De même, des études menées sur des malades ont démontré un taux de guérison différent selon que leur médecin se montre confiant ou non dans l'issue de la maladie...

Le grand intérêt du travail sur le terrain de Barsoux et Manzoni est sa focalisation sur ce qu'on pourrait appeler l'« effet Pygmalion inversé » : celui qui fait que, quand les attentes des managers sont faibles, les performances des subordonnés s'alignent. Plus précisément, les deux chercheurs de l'INSEAD se

## Effet Pygmalion et Management

---

sont intéressés au moment où la relation manager-managé bascule, à la façon dont se met en place l'étiquetage du collaborateur et son affectation par le manager dans la catégorie des « moins performants ». Il ne reste plus au manager qu'à traiter différemment ce « moins bon » collaborateur, en l'aidant ou en l'encadrant davantage que les autres. En retour, l'intéressé se conformera aux attentes négatives qu'il perçoit, devenant effectivement moins autonome, moins dynamique, moins confiant. Ce qui renforcera évidemment la croyance de son supérieur.