

[Page de garde]

HEC MONTRÉAL

**Comprendre le syndrome de l'imposteur afin d'optimiser les
ressources en entreprise**

par

Béatrice Roy-Prince

**Sciences de la gestion
(Option Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Décembre 2018
© Béatrice Roy-Prince, 2018

Résumé

Aujourd'hui, en 2018, il n'est plus surprenant de mettre en évidence les bienfaits économiques de la présence de femmes au sommet. Bien que les plus grands chercheurs et dirigeants de ce monde confirment leur légitimité, qu'en est-il de leurs propres perceptions face à la place qu'elles occupent ? Seriez-vous surpris d'apprendre qu'une femme qui connaît du succès depuis les bancs d'école et dans sa vie professionnelle ne croit pas en elle et en ce qu'elle a accompli ? Elle ne croit pas être la cause de ses succès. Cette situation est bien réelle et encore peu connue de tous. Jusqu'à aujourd'hui.

Cette étude est ancrée sur un phénomène que nous retrouvons chez un grand nombre de femmes à succès : le syndrome de l'imposteur. Le constat de son importance autant chez les femmes que pour la performance d'une organisation a motivé la réalisation de cette étude. Plus précisément, ce mémoire basé sur une approche holistique tente de comprendre comment le syndrome de l'imposteur peut avoir un impact sur l'optimisation des ressources en entreprise. La revue de littérature permet une meilleure connaissance du syndrome de l'imposteur dans son ensemble. Notre effort de recherche tente toutefois de situer davantage le syndrome dans un contexte organisationnel afin de mieux comprendre les impacts qu'il peut avoir sur l'optimisation des ressources et la performance. Ainsi, nous avons fait appel aux données d'une organisation au cœur de notre problématique : L'effet A. Chapeauté par Isabelle Hudon, ce regroupement tente de sensibiliser les femmes face à leur développement professionnel, leur place dans le monde des affaires et l'existence du syndrome de l'imposteur. Au total, 640 femmes professionnelles ont contribué à cette recherche par leurs réponses à un questionnaire distribué dans le cadre des activités de L'effet A.

À l'aide des résultats de ce questionnaire, il a été possible de mettre en relation leurs sentiments et comportements qui se rapportent au syndrome de l'imposteur vécu dans leur contexte de travail. Pour répondre à notre objectif de recherche, nous avons développé un modèle mettant en relation sentiments et comportements, en plus des éléments externes qui influencent ce passage. Nous avons donc développé une meilleure compréhension du syndrome de l'imposteur qui s'installe chez une femme dans un

contexte organisationnel. En effet, trois sentiments semblent être les initiateurs ; *un doute sur soi, un désir de se prouver et une attention à l'image projetée*. Il en résulte par la suite l'adoption de comportements non désirés en organisation ; *se déprécier volontairement, adopter un comportement déviant, limiter son expression, rechercher l'approbation des autres et mettre les autres de l'avant*. Nous avons également remarqué que quelques éléments situationnels pouvaient influencer cette relation sentiment – comportement ; *être en transition de carrière, être en présence de hauts dirigeants, être en présence de collègues plus expérimentés et travailler dans un domaine non relié à la formation scolaire*.

Ce modèle nous permet de mieux saisir les impacts de ces actions sur, entre autres, l'efficacité des équipes de travail, la performance des femmes concernées et ainsi la performance de l'organisation. Nous remarquons également que le syndrome de l'imposteur a des impacts sur leur motivation, leur satisfaction personnelle et l'expérience générale vécue dans leur travail. Suite à ces résultats, la discussion qui en suit permet de mettre en évidence l'importance de ce phénomène pour l'ensemble des acteurs. Nous proposons des recommandations en ce qui a trait à la culture organisationnelle, le coaching ainsi que des initiatives précises à instaurer. Il est à noter que les interventions mentionnées doivent être ajustées à la réalité de l'organisation en question et qu'il n'existe aucune solution miracle à ce phénomène des plus complexe et personnel à chacun.

Mots clés : Syndrome de l'imposteur ; Développement des femmes ; Culture organisationnelle ; Sentiments ; Comportements

Table des matières

| | |
|---|-------------|
| Résumé | iii |
| Liste des tableaux et des figures | xi |
| Liste des abréviations | xiii |
| Remerciements | xv |
| Introduction | 13 |
| Objectifs et structures de la recherche..... | 15 |
| Chapitre 1 : Revue de la littérature | 17 |
| Syndrome de l'imposteur | 19 |
| 1.1 Présentation du syndrome de l'imposteur | 19 |
| 1.1.1 Description | 19 |
| 1.1.2 Profil type | 19 |
| 1.1.3 Les comportements déviants | 21 |
| 1.2 Origine du syndrome de l'imposteur..... | 22 |
| 1.3 Identification du syndrome de l'imposteur | 24 |
| 1.3.1 Critères du syndrome de l'imposteur | 24 |
| 1.3.2 Échelles de mesure | 25 |
| 1.3.2.1 Harvey Impostor Phenomenon Scale (HIPS)..... | 26 |
| 1.3.2.2 Clance Impostor Phenomenon Scale (CIPS)..... | 26 |
| 1.3.2.3 Perceived Fraudulence Scale (PFS)..... | 26 |
| 1.3.2.4 CIPS vs PFS | 27 |
| 1.3.3 Le cycle de l'imposteur | 27 |
| Le développement des ressources humaines | 30 |
| 1.4 Resource based view of the firm..... | 30 |
| 1.5 Le développement des femmes en organisation..... | 31 |
| 1.5.1 Arrangements flexibles..... | 31 |
| 1.5.1.1 Les bénéfiques pour l'organisation..... | 32 |
| 1.5.2 Les objectifs de carrière | 33 |
| 1.5.3 La théorie de Voice | 33 |
| 1.5.3.1 Les bienfaits individuels..... | 34 |

| | |
|---|-----------|
| 1.5.3.2 Les bienfaits organisationnels | 34 |
| 1.6 La culture organisationnelle | 35 |
| 1.6.1 La culture et la stratégie | 35 |
| 1.6.2 Le modèle des valeurs en concurrence de Cameron et Quinn..... | 37 |
| Problématique de recherche | 40 |
| Chapitre 2 : Méthodologie | 42 |
| 2.1 Approche qualitative | 42 |
| 2.2 Données secondaires | 43 |
| 2.2.1 L'effet A | 43 |
| 2.2.2 Le questionnaire | 43 |
| 2.2.3 La base de données..... | 44 |
| 2.3 Population à l'étude..... | 45 |
| 2.4 Critères de scientificité..... | 45 |
| 2.4.1 Validité interne | 46 |
| 2.4.2 Validité externe | 46 |
| 2.4.3 La fidélité..... | 47 |
| 2.5 Considérations éthiques | 47 |
| Chapitre 3 : Présentation et analyse des résultats | 49 |
| 3.1 Technique d'analyse..... | 49 |
| 3.1.1 L'analyse de contenu inductive | 49 |
| 3.1.1.1 Codage..... | 49 |
| 3.1.2 Analyse par multi chercheur..... | 52 |
| 3.2 Analyse..... | 52 |
| 3.2.1 Analyse préliminaire | 52 |
| 3.2.2 Analyse approfondie..... | 61 |
| 3.3 Résultats | 62 |
| 3.3.1 Le syndrome de l'imposteur comme processus..... | 62 |
| 3.3.2 Les sentiments | 68 |
| 3.3.3 Les comportements..... | 69 |
| 3.3.3.1 Le soi | 70 |
| 3.3.3.2 L'environnement | 72 |

| | |
|--|-------------|
| 3.3.4 Les modérateurs..... | 74 |
| 3.4 Le premier modèle vs le modèle final..... | 77 |
| Chapitre 4 : Discussion..... | 81 |
| 4.1 Contributions..... | 81 |
| 4.2 Implications..... | 82 |
| 4.2.1 Le doute sur soi..... | 82 |
| 4.2.1.1 Les effets chez les femmes..... | 83 |
| 4.2.1.2 Les effets pour l'organisation..... | 83 |
| 4.2.2 Limiter son expression..... | 84 |
| 4.2.2.1 Les effets chez les femmes..... | 85 |
| 4.2.2.2 Les effets pour l'organisation..... | 85 |
| 4.2.3 Les modérateurs..... | 86 |
| 4.3 Recommandations..... | 87 |
| 4.3.1 Culture organisationnelle..... | 87 |
| 4.3.1.1 Systèmes de récompense..... | 89 |
| 4.3.1.2 La structure..... | 90 |
| 4.3.1.3 Voice..... | 91 |
| 4.3.2 Coaching..... | 92 |
| 4.4 Limitations..... | 93 |
| 4.4.1 Distribution du questionnaire..... | 93 |
| 4.4.2 Création du questionnaire..... | 94 |
| 4.4.3 Utilisation de données secondaires..... | 94 |
| 4.5 Pistes de recherche..... | 94 |
| Chapitre 5 : Conclusion..... | 96 |
| Bibliographie..... | i |
| Annexes..... | vii |
| <i>Annexe 1 : Exemple de la base de données.....</i> | <i>viii</i> |
| <i>Annexe 2 : Représentation de 50 citations.....</i> | <i>ix</i> |
| <i>Annexe 3 : Exemple du tableau de codage – Analyse préliminaire.....</i> | <i>xvii</i> |
| <i>Annexe 4 : Exemple du tableau de codage – Analyse approfondie.....</i> | <i>xx</i> |

Annexe 5 : Tableau de citations *i*

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Description du profil type des personnes exprimant un syndrome de l'imposteur | 21 |
| Tableau 2 : Liste des critères du syndrome de l'imposteur | 24 |
| Tableau 3 : Premier codage individuel – analyse préliminaire | 53 |
| Tableau 4 : Premier modèle du syndrome de l'imposteur – analyse préliminaire .. | 57 |

Liste des figures

| | |
|--|----|
| Figure 1 : Le cycle de l'imposteur | 28 |
| Figure 2 : Le modèle des valeurs en concurrence de Cameron et Quinn | 37 |
| Figure 3 : Processus d'analyse de contenu | 51 |
| Figure 4 : Codes de deuxième et troisième ordre – analyse préliminaire | 55 |
| Figure 5 : Modèle d'analyse approfondie | 61 |
| Figure 6 : Modèle final du syndrome de l'imposteur | 65 |
| Figure 7 : Exemple de réponses comportant parfaitement le modèle | 67 |
| Figure 8 : Le premier modèle vs le modèle final – Doute sur soi | 77 |
| Figure 9 : Le premier modèle vs le modèle final – Dépréciation de soi et Être exigeante envers soi-même | 78 |
| Figure 10 : Premier modèle vs modèle final – Relation avec les autres | 79 |

Liste des abréviations

CIPS : Clance Impostor Phenomenon Scale

HIPS : Harvey Impostor Penomenon Scale

PFS : Perceived Fraudulence Scale

RBV : Resource-based view of the firm

SI : Syndrome de l'imposteur

Remerciements

Ce mémoire marque la fin d'une belle aventure. Une aventure qui a débuté il y a 4 ans lors de ma première journée à HEC Montréal, nouvellement étudiante au Baccalauréat en administration des affaires. Je termine maintenant cet extraordinaire parcours avec un B.A.A dans la poche et un futur titre de maître en gestion.

Dès mon arrivée à Montréal, anxieuse, et la tête remplie de questionnement, j'ai fait la rencontre de personnes incroyables qui sont devenues rapidement une deuxième famille pour moi. Sans tous les nommer, c'est grâce à ses personnes que mon parcours universitaire sera un des plus beaux souvenirs que je chérirai pour les nombreuses années à venir. À mes deux piliers dès mes premiers moments à HEC Montréal, Sarah et Sandrine, Merci ! À mes deux stratèges qui ont su me motiver tout au long de ce parcours à la maîtrise parsemé de doute, Catherine et Flavie, Merci !

Emma et Josée-Ann, mes partenaires de bibliothèque (entre autres), les deux seules personnes avec qui les moments d'études difficiles peuvent se transformer en rire et en temps de qualité. Les filles, merci pour votre écoute, votre aide et vos moments de folie.

Un merci spécial à Jean-François Harvey, mon directeur de mémoire qui m'a accompagné tout au long de cette recherche. Merci pour votre confiance et votre précieuse aide. La réalisation d'une recherche de cette ampleur a toujours été un rêve et vous m'avez donné l'opportunité de le réaliser à la hauteur de mes capacités.

Je dois un important merci à Mélissa Ziani, mon assistante de recherche, sans qui ce mémoire n'aurait pas la même valeur scientifique. Merci pour ton aide et le temps que tu as consacré à ma recherche malgré tes propres projets. Les heures passées à se questionner, recommencer et argumenter en valent finalement la chandelle.

Je souhaite remercier ma mère et mon père, sans qui je ne serai pas ici aujourd'hui. De La Tuque à Montréal, passant par Singapore, ils ont été présents à chaque étape de ma vie. Maman, merci d'être un si beau modèle. Tout au long de ce mémoire, je parle du développement des femmes et de leurs difficultés éprouvées dans le monde du travail,

alors que cela me rappelle à quel point tu es une femme forte, un leader incroyable dans ton domaine et un exemple pour tous. J'espère être à ta hauteur un jour. Papa, merci pour ton écoute et ton soutien inconditionnel. Depuis toute petite, je vois la fierté dans tes yeux et c'est ma plus grande motivation à continuer. Je vous dédie ce mémoire alors qu'il marque la fin ce parcours et le début d'un nouveau chapitre que je vivrais à vos côtés.

Merci à mon frère et ma sœur qui m'ont toujours soutenu dans mes mille et un projets.

Joey, tu m'as permis de faire le grand saut et je suis impatiente de commencer ce nouveau chapitre à tes côtés.

À ma famille, mes amis de La Tuque et de Montréal, je vous aime fort.

Béatrice

xxx

Introduction

Depuis quelques décennies, nous remarquons un mouvement favorable à la diversité des genres en entreprise, principalement au sein de la haute direction. Aujourd'hui, en 2018, il n'est plus surprenant de mettre en évidence les bienfaits économiques de la présence de femmes au sommet. De par leur créativité, leurs idéaux parfois divergents de ceux des hommes et leurs talents, les femmes ont leur place à la direction et ont un impact considérable sur la performance des organisations. En effet, les entreprises qui favorisent l'accès des femmes à la direction et qui se préoccupent de leur développement connaissent de meilleurs résultats en termes de croissance et de performance (Ferrary, 2010).

« C'est le rôle des entreprises que d'appuyer le développement des talents féminins et abattre les obstacles permettant l'ascension des femmes »

— Isabelle Hudon

Malgré que plusieurs auteurs affirment la validité de la place des femmes, ces dernières vivent encore aujourd'hui des difficultés dans le monde du travail. Nous remarquons qu'un écart persiste entre les femmes et les hommes à plusieurs niveaux ; le salaire, la sécurité de l'emploi, leur développement au sein d'une organisation et plusieurs autres (Baker, 2016). En effet, selon une étude réalisée par Statistique Canada en 2017, « si les femmes touchaient le même salaire que celui des hommes pour la même profession, leur salaire moyen augmenterait en moyenne de 2,86 \$ par heure » (Statistique Canada, 2017).

Il faut toutefois se rendre à l'évidence que les hommes et les femmes ont des traits de personnalité et tendances comportementales différents en entreprise comme dans la vie de tous les jours. Selon Booth et Nolen (2009), ils diffèrent dans leur attitude face au risque. Les femmes seraient plus avares au risque que les hommes, ce qui pourrait expliquer leur enclin à s'éloigner des emplois de haut niveau hiérarchique (Booth & Nolen, 2009). Les femmes diffèrent également des hommes par leur pratique de

management selon Fenwick et Neal (2001). En effet, elles seraient plus orientées vers le côté humain et la coopération alors que les hommes sont davantage compétitifs et orientés vers les résultats d'après les mêmes auteurs. Leurs objectifs de carrière et ce qui les motive semblent être également distincts. Selon Nicholson et de Waal-Andrews (2005), les hommes seraient plus motivés par ce qui est objectif comme l'expertise, le prestige et le rang social. Les femmes se préoccupent davantage des sentiments que procure leur emploi tel que la confiance en soi, la satisfaction personnelle et la fierté (Nicholson & de Waal-Andrews, 2005). On peut noter que les hommes semblent plus portés vers l'externe et les femmes l'interne. À cet égard, plusieurs études mettent en évidence les différences des techniques managériales entre les hommes et les femmes. Claes (1999) affirme que les femmes ont un style de gestion à la lumière des valeurs perçues traditionnellement comme féminines soit, l'intuition, la communication et l'aptitude sociale. Malgré tout, les femmes semblent incapables de briser le « plafond de verre » qui les empêche d'atteindre des postes supérieurs. Ceci peut s'expliquer par un manque de confiance, un manque d'ambition, des préoccupations face à l'équilibre travail – famille et naturellement bien d'autres causes.

Dans ces conditions, nous remarquons une grave problématique : la présence de femmes à la haute direction apporte de meilleurs résultats en termes de productivité et de performance, alors qu'à la fois, elles sont bloquées ou se bloquent elles-mêmes à l'atteinte de ces postes supérieurs. Devant cette problématique, plusieurs axes pouvaient être entrepris afin de la comprendre, de l'analyser ou du moins d'y trouver des solutions. Nous avons toutefois décidé de nous concentrer sur un élément qui semble être central à celle-ci : le syndrome de l'imposteur (SI).

De plus, les différences entre les hommes et les femmes dans le monde du travail précédemment énoncé semblent également être en lien avec le syndrome de l'imposteur. Selon l'idée de Nicholson et de Waal-Andrews (2005) que les femmes sont motivées par les sentiments que leur procure leur emploi, il est intéressant d'analyser le rôle du syndrome de l'imposteur dans ce contexte. Leur pratique de management étant plus orienté vers le côté humain que les hommes (Fenwick & Neal, 2001) ainsi que leurs attitudes face aux risques (Booth & Nolen, 2009) semblent être des traits types du

syndrome de l'imposteur, d'où l'importance de concentrer cette étude seulement chez les femmes.

Objectifs et structures de la recherche

La découverte de ce phénomène étant assez récente et peu diffusée au sein de la société, cette étude est au niveau exploratoire et tentera en premier lieu à clarifier le phénomène du syndrome de l'imposteur. Plus précisément, la question de recherche se veut assez holistique : comment le syndrome de l'imposteur est vécu chez les femmes en organisation ? Pour répondre à cette dernière, je souhaite comprendre les causes de ce syndrome, ses conséquences ainsi que ce qui permet de les atténuer ou les accentuer. Nous pourrions ainsi proposer des stratégies que les organisations pourront adopter afin de contrer le syndrome de l'imposteur et s'assurer l'optimisation de leurs ressources. Nous adoptons une méthode de recherche holistique qui nous permet d'analyser le phénomène dans sa globalité. Ce mémoire s'inscrit dans la théorie basée sur les ressources et unira stratégie et développement des ressources humaines dans le but de soutenir la performance des organisations.

Afin d'amener réponse à cette question de recherche, plusieurs étapes sont réalisées tout au long de l'écriture de ce mémoire divisé en cinq étapes. Une revue de littérature sur les éléments qui définissent le syndrome de l'imposteur est réalisée, additionnée par les théories de la gestion stratégique des ressources humaines. Par la suite, le chapitre 2 est consacré aux étapes méthodologiques réalisées tout au long de cette étude. Le chapitre suivant illustre les résultats et leurs analyses. Au chapitre 4, nous utiliserons les éléments de la deuxième partie de la revue de littérature pour discuter de l'implication des résultats sur la gestion des ressources humaines et des stratégies en organisation. Nous pourrions en tirer des recommandations afin de contrer le syndrome de l'imposteur et assurer une optimisation des ressources. Finalement, au chapitre 5, nous concluons ce mémoire en présentant ses limites ainsi que des avenues de recherche futures.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

Le présent chapitre met en exergue les contributions antérieures permettant de mieux comprendre le phénomène du syndrome de l'imposteur chez les femmes. Étant donné la nouveauté de ce concept et le peu d'études réalisées jusqu'à maintenant, cette revue de littérature se concentre principalement sur les propos des initiateurs de ce phénomène.

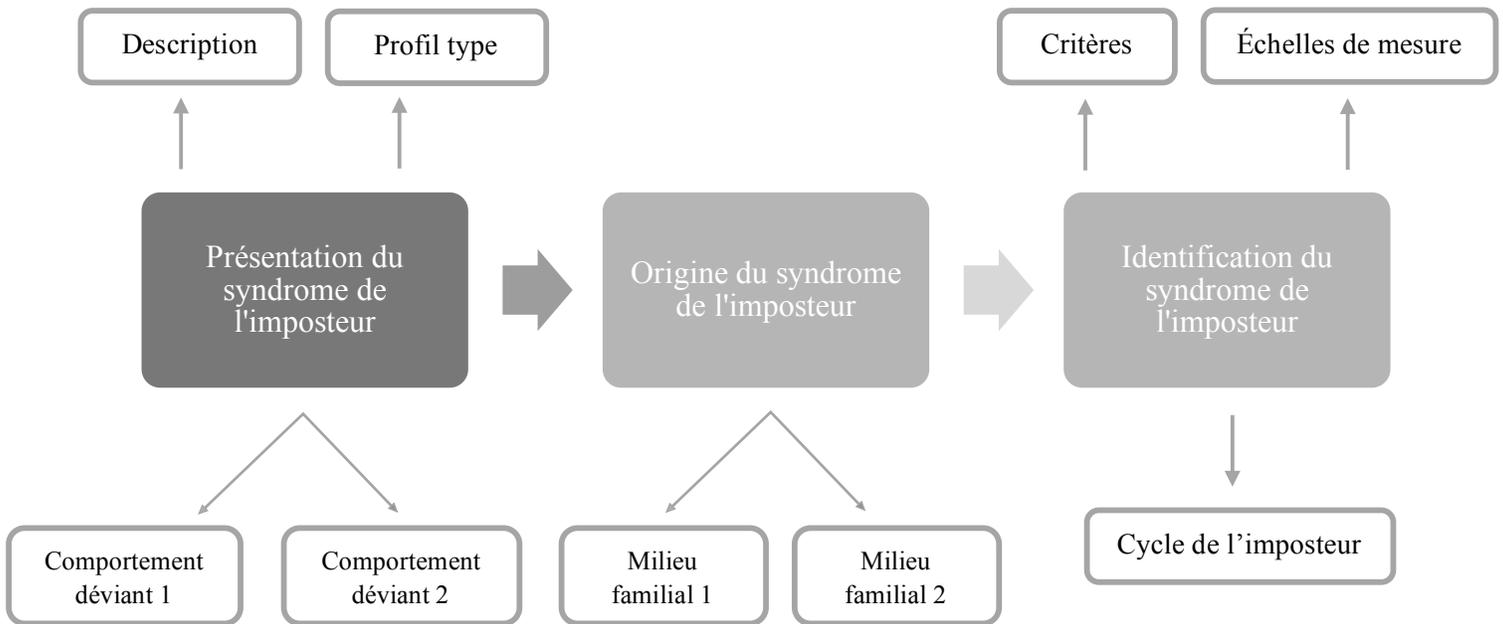
Une description détaillée sera d'abord présentée. Les signes du syndrome ainsi que le profil type des personnes atteintes seront couverts, suivis des deux comportements déviants adoptés par celles-ci. Ensuite, les origines du développement du SI selon plusieurs auteurs seront soulevées. Nous tenterons de comprendre comment l'historique familial des femmes a un impact sur leur comportement une fois sur le marché du travail. Cette revue de littérature proposera par la suite une méthode d'identification du syndrome de l'imposteur chez les femmes ainsi que de leur cycle d'émergence. Les échelles de mesure élaborées au fil des ans permettent de détecter la présence du SI chez les individus et elles seront alors évaluées. Quelques études sur leur validation seront utilisées afin de s'assurer de la pertinence de ces échelles. Toutefois, l'objectif de ce mémoire n'étant pas de diagnostiquer un groupe de femme, nous n'aurons pas à utiliser ce type d'échelle de mesure. Leur présentation dans la revue de littérature a pour objectif de familiariser le lecteur à l'ensemble des informations disponibles et non pour son utilisation dans de futures sections. Nous concentrerons nos efforts au niveau qualitatif en raison des limites de notre compréhension scientifique actuelle du phénomène et de la nature de la question de recherche.

Une section de cette revue de littérature sera également dédiée au développement des ressources humaines en organisation. L'objectif de cette étude étant de comprendre le syndrome de l'imposteur chez les femmes afin d'optimiser les ressources en entreprise, il est important de comprendre les leviers qui peuvent être utilisés. Nous commencerons par présenter la théorie de *ressource based view of the firm*. Nous pourrions par la suite analyser les éléments du développement des femmes pouvant se rapporter au syndrome de l'imposteur. Un élément central au développement de tout employé en entreprise est

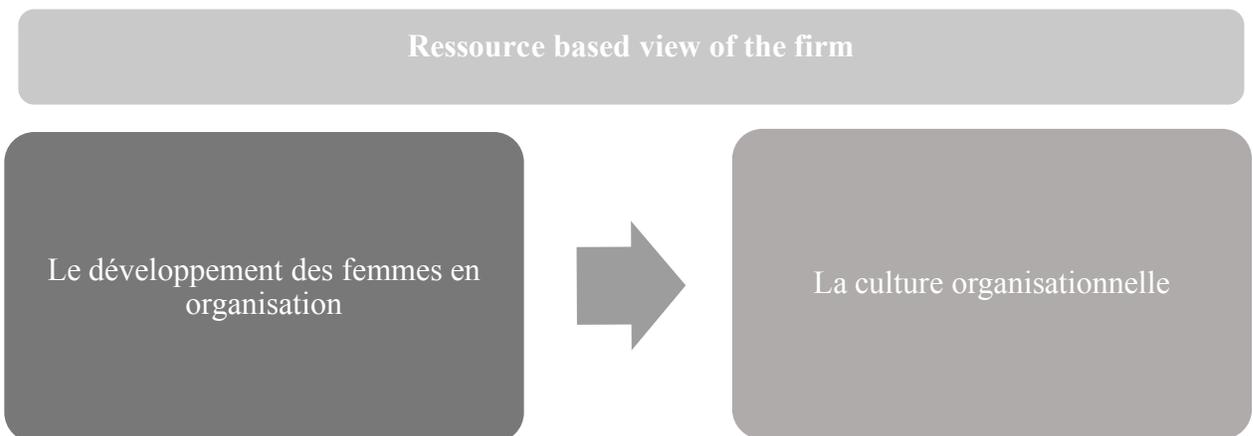
la culture qui la caractérise. Cet élément sera étudié à la toute fin de la revue de littérature.

Les étapes de cette revue de littérature peuvent être imaginées de la façon suivante :

SYNDROME DE L'IMPOSTEUR



DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES



Syndrome de l'imposteur

1.1 Présentation du syndrome de l'imposteur

1.1.1 Description

Pour Clance et Imes (1978), le syndrome de l'imposteur se manifeste chez une femme lorsque, malgré ses réussites et réalisations académiques ou professionnelles exceptionnelles, elle ne se sent pas à la hauteur et croit avoir dupé tous ceux qui croient autrement. Ce sentiment est souvent ressenti par des femmes qui détiennent des diplômes avec mentions honorifiques, qui ont des réussites professionnelles supérieures à d'autres, qui acquièrent une reconnaissance de leur supérieur ainsi que de leurs collègues, et malgré tout, ne ressentent aucun sentiment de succès. Elles se considèrent comme des imposteurs (Clance & Imes, 1978). En effet, ces femmes associent leur succès à des facteurs externes, soit la chance, le fait d'avoir travaillé plus fort que les autres ou même d'avoir manipulé leur professeur, collègue ou supérieur (Clance & Langford, 1993). D'un autre côté, aux yeux de leur entourage, ces femmes sont synonymes de succès et semblent accomplies dans leurs réussites (Young, 2011). Par ailleurs, elles font bonne impression selon Clance (1985), alors qu'intérieurement elles vivent tout le contraire. Les imposteurs, selon Kets de Vries (1990), peuvent facilement charmer les autres, d'où l'image positive qu'elles projettent.

1.1.2 Profil type

Il est possible d'identifier relativement rapidement une personne qui développe des attitudes et des comportements reliés aux SI. Malgré tout, il peut être ardu de les diagnostiquer puisque chaque personne peut développer quelques comportements associés au SI à un moment précis dans sa vie sans toutefois être reconnus comme tels. Nous présenterons les moyens d'identification des personnes atteintes dans les sections suivantes, pour l'instant analysons le profil type. Les principaux signes sont l'anxiété, un manque de confiance en soi, des frustrations en raison d'une incapacité à répondre aux attentes personnelles de réussite ainsi qu'un sentiment de dépression (Clance & Imes, 1978).

En effet, selon une étude réalisée par Topping (1983), le SI et l'anxiété auraient une corrélation positive. Les personnes souffrant du SI seraient également portées à vivre des moments d'anxiété face à diverses situations. En plus, le phénomène même résulterait d'une expérience liée à l'anxiété selon Clance et Imes (1978).

Sonnak et Towell (2001) de leur côté ont découvert, lors d'une étude chez les étudiants britanniques, que le degré d'intensité du syndrome de l'imposteur serait relié à une faible confiance en soi ainsi qu'une santé mentale déficiente. Les personnes souffrant de problèmes mentaux seraient alors davantage portées à développer le SI.

Une corrélation positive a également été trouvée entre le SI et l'introversion (Clance & Langford, 1993). Naturellement, les personnes introverties ont tendance à garder privés leurs sentiments et pensées. Ainsi, « the resulting separation between what is experienced internally and what is presented outwardly may give rise to feelings that one is not seen for who really is, a feeling that is a central component of the impostor experience » (Clance & Langford, 1993).

Il est toutefois difficile de présenter le profil type des personnes atteintes du syndrome de l'imposteur. Aucun diagnostic n'est identique et plusieurs différentes combinaisons de symptômes peuvent caractériser une victime. Clance et O'Toole (1987) présentent cependant une description des profils types, sous forme d'éléments et caractéristiques (Tableau 1). Il est important de noter qu'une personne ne doit pas obligatoirement présenter l'ensemble des dix éléments pour être diagnostiquée. « Le syndrome de l'imposteur n'est pas considéré comme une pathologie, il s'agit d'ailleurs d'une manifestation normale qui peut s'exprimer au moins une fois dans la vie » (Clance, 1985).

Tableau 1 : Description du profil type des personnes exprimant un syndrome de l'imposteur

| | |
|---|--|
| 1. Introversion | Les personnes introverties sont plus sujettes à développer un syndrome de l'imposteur |
| 2. Difficulté d'accepter des compliments | Elles éprouvent des ressentis négatifs et manifestent des pensées dysfonctionnelles face à une réalisation réussie |
| 3. Surestimation des compétences d'autrui et dénigrement de ses propres compétences | Elles minimisent et dénigrent leurs propres compétences tout en comparant leurs lacunes aux forces de leur entourage |
| 4. Définition inadaptée de l'intelligence | Elles se représentent l'intelligence sous une forme d'entité et preuve de la valeur de l'individu |
| 5. Anxiété généralisée | Elles éprouvent une anxiété importante du fait de pouvoir être démasquées au quotidien |
| 6. Peur de l'évaluation | Elles perçoivent les évaluations comme un risque de prouver une imposture |
| 7. Peur de l'échec | Elles sont terrifiées par la honte de l'humiliation du fait de montrer une incompetence |
| 8. Culpabilité quant au succès | Elles pensent ne pas mériter leur succès |
| 9. Cycle de l'imposteur | Elles mettent en place un cycle spécifique lors de la réalisation d'une tâche |
| 10. Environnement et messages familiaux | Elles ont reçu des messages contradictoires quant à leur intelligence ou performance |

Chassangre, Kevin, Stacey Callahan (2017). « 'J'ai réussi, j'ai de la chance. . . je serai démasqué ' : revue de littérature du syndrome de l'imposteur », *Pratiques psychologiques*, vol. 23, no 2, p. 97-110

1.1.3 Les comportements déviants

Clance et Imes (1978) ont remarqué qu'une fois le SI déclenché, les femmes avaient tendance à développer deux comportements déviants : compenser ou s'avouer vaincu. Rappelons-nous que ce sont des femmes avec une faible confiance en soi. Elles ne croient pas être à la hauteur et considèrent que leur succès n'est pas dû à leur aptitude, mais à des facteurs externes tels que la chance.

Concentrons-nous sur le premier comportement déviant qui est d'en faire trop pour compenser ce sentiment d'infériorité. Tout d'abord, la femme atteinte par le SI a tellement peur d'être démasquée par ses collègues et patrons comme n'étant pas autant intelligente qu'ils le croient, qu'elle travaille doublement. Elle fera donc davantage d'heures qu'il en est nécessaire et amènera une tâche ou un projet à un niveau supérieur auquel il devait être ou même exigé par son supérieur (Clance & Imes,1978).

Le deuxième comportement déviant est relié à un sentiment de lâcheté. La femme a peur de ne pas être à la hauteur, de se faire ridiculiser devant ses patrons ou même de faire des erreurs. Ainsi, elle diminuera volontairement sa contribution ou ses efforts afin d'avoir une raison, autre que ses capacités, pour expliquer un échec (Clance & Imes,1978). Ses comportements peuvent prendre vie selon plusieurs contextes ; ne pas se préparer pour une entrevue dont elle n'a pas confiance de réussir, ne pas prendre la parole lors de réunion avec la haute direction, accepter les idées des autres sans partager la sienne, etc. Ce genre de comportement peut avoir un impact considérable sur une organisation au niveau de la créativité et de l'innovation, l'avancement de projets, le partage des connaissances, etc.

Cette première partie nous donne assez d'informations pour avoir une représentation de ce qu'est le syndrome de l'imposteur. Il n'existe présentement aucun travail d'écrivant le syndrome de l'imposteur dans son ensemble. Nous retrouvons de nouveaux éléments au fil des lectures des recherches antécédentes, ce qui démontre l'amplitude et la complexité du phénomène. Il serait maintenant intéressant de se pencher sur son origine chez les personnes atteintes.

1.2 Origine du syndrome de l'imposteur

Qu'est-ce qui explique qu'une femme, à son arrivée à l'école ou sur le marché du travail, développe des comportements associés du SI ? Les traits de personnalité ont certainement un rôle à jouer, mais qu'en est-il des expériences passées et l'environnement dans lequel elles ont grandi ? Clance et Imes (1978) ont découvert qu'effectivement, les imposteurs se divisent en deux groupes selon leur historique familial.

Le premier groupe s'identifie comme des femmes ayant un frère ou une sœur qui était perçu comme "l'intelligent" de la famille. Celle-ci était alors vue comme la personne de type sociale ou sensible. Dès son jeune âge, elle a développé un désir de prouver qu'elle aussi était intelligente. Toutefois, malgré les efforts, elle ne semble pas être capable de changer les perceptions de son entourage. À son arrivée à l'école, elle souhaite démontrer ses talents à sa famille. Elle réussit souvent à obtenir d'excellents résultats sans toutefois obtenir une reconnaissance de ces derniers. C'est ainsi que la femme développe la sensation d'être un imposteur. Les mêmes auteurs affirment qu'elle continue d'être motivée à prouver sa valeur aux autres, alors qu'elle commence à penser qu'ils ont raison de croire qu'elle n'est pas à la hauteur. «One part of her believes the family myth; another part wants to disprove it » (Clance & Imes, 1978). Des doutes concernant ses excellents résultats scolaires émergent : ai-je eu ses notes grâce à mon charme ? Ai-je seulement été chanceuse ? Ces comportements continuent d'exister et de grandir une fois sur le marché du travail. En effet, les femmes associent leur succès professionnel à la chance ou grâce à leurs contacts. Lors de félicitations, elles seront donc portées à les accorder aux autres, à la chance ou même à les diminuer. Elles ne croient pas être assez intelligentes, elles ne peuvent alors pas être la source d'une réussite selon elles.

Le deuxième groupe a grandi dans un environnement familial opposé au premier. Depuis toute jeune, elle est associée à l'excellence et la réussite. Sa famille lui fait croire qu'elle est supérieure aux autres. Que ce soit au niveau intellectuel, social, de son apparence ou bien de sa personnalité, elle excelle et se démarque des autres. Cette femme grandit donc en se disant: « there is nothing that she cannot do if she wants to, and she can do it with ease » (Clance & Imes, 1978). Par contre, avec le temps, elle se retrouve dans des situations où elle ne peut pas exceller autant qu'elle ou sa famille le souhaiterait. Elle se sent toutefois obligée de répondre aux attentes élevées de son entourage. Elle commence à sentir qu'elle n'est pas à la hauteur de leurs attentes et de la perception qu'ils ont d'elle. Elle doit travailler doublement afin d'avoir les résultats scolaires désirés et commence à croire qu'elle est, en fait, un imposteur. Les idéaux dans lesquels elle a grandi seraient alors faux ; elle n'est pas si exceptionnelle et talentueuse (Clance & Imes, 1978). À son arrivée sur le marché du travail, elle sent qu'elle doit

continuer à prouver aux autres qu'elle est intelligente. Elle se retrouve encore une fois dans des situations où elle n'excelle pas autant qu'elle le voudrait et continue ainsi à ressentir des doutes à propos de ses capacités.

Clance et Imes (1978) affirment donc que le phénomène du SI émerge chez ces deux groupes de femmes. Bien que leur histoire familiale soit différente, on retrouve un élément commun : les attentes sociales auxquelles elles font face. En effet, cela serait, selon les deux auteurs, le facteur principal du développement du syndrome chez l'ensemble des victimes. Les enfants développent le besoin de réaliser les désirs et espoirs parfois irréalistes de leurs parents (Kets de Vries, 1990). En plus, Clance et Imes (1978) remarquent que le stéréotype selon lequel les femmes seraient moins intellectuelles que les hommes accentue les doutes qui ont commencé à se manifester dès leur jeune âge.

1.3 Identification du syndrome de l'imposteur

Comme mentionné précédemment, il peut être difficile d'identifier une personne qui présente réellement le syndrome de l'imposteur. Cette section présente toutefois 3 moyens différents de le cerner.

1.3.1 Critères du syndrome de l'imposteur

Il existe une liste de critères, élaborés par Holmes, Kertay, Adamson, Holland et Clance (1993), pouvant nous aider à identifier une personne victime du syndrome de l'imposteur. Selon les auteurs, une personne doit présenter au moins cinq des critères ci-dessous (tableau 2) pour être considéré comme ayant un SI (Chassangre & Callahan, 2017).

Tableau 2 : Liste des critères du syndrome de l'imposteur

| |
|--|
| 1. L'individu se décrit comme un imposteur (tricherie, plagiat, fausse intelligence) |
| 2. Il a des difficultés à accepter les félicitations et la reconnaissance |
| 3. Il lui est difficile de croire qu'il mérite les retours positifs |
| 4. Il tend à être déçu de sa réalisation, pensant qu'il aurait pu mieux / plus faire |

-
5. Il craint que les autres puissent un jour découvrir son / ses manques de connaissances ou de compétences

 6. Il a peur de l'échec

 7. Il a peur de ne pas pouvoir répéter, reproduire son succès

 8. Il a le sentiment de ne pas être la même personne en public et en privé

 9. Il tend à réussir même s'il craint l'échec avant même d'essayer

 10. Il craint de ne pas réaliser les attentes

 11. Il se sent moins capable que les autres, ne se sent pas aussi intelligent malgré des signes évidents qui prouvent le contraire

 12. Il tend à attribuer son succès à des causes externes

 13. Il peut croire que des rituels comportementaux sont nécessaires pour assurer une réussite

 14. Il peut préférer des positions, des postes à bas niveau ou non stimulants de peur d'échouer s'il se retrouve à un poste ou une position légitime de capacités/

 15. Il est incapable d'internaliser son succès, en persistant de croire qu'il n'est pas compétent, bien qu'il accumule des signes évidents de réussite

Chassangre, Kevin, Stacey Callahan (2017). « 'J'ai réussi, j'ai de la chance. . . je serai démasqué ' : revue de littérature du syndrome de l'imposteur », *Pratiques psychologiques*, vol. 23, no 2, p. 97-110

Ce tableau met en lumière plusieurs éléments dont nous avons parlé dans les sections précédentes. On retrouve principalement une peur ; une peur d'être démasqué, une peur de l'échec et une peur de ne pas reproduire un succès. On remarque également l'incapacité d'accepter des succès et ainsi donner le mérite à des causes externes.

1.3.2 Échelles de mesure

L'objet de la présente section est de présenter les trois échelles de mesure qui ont été créées afin d'évaluer le SI ; the Harvey Impostor Phenomenon Scale (HIPS), the Clance Impostor Phenomenon Scale (CIPS) et the Perceived Fraudulence Scale (PFS) (Chrisman et *al.*, 1995). Les échelles de mesure ont été élaborées afin de mieux comprendre et diagnostiquer le phénomène. Nous analyserons chacune d'entre elles pour ainsi mettre en évidence leurs différences.

1.3.2.1 Harvey Impostor Phenomenon Scale (HIPS)

La Harvey Impostor Phenomenon Scale (HIPS) regroupe 14 items sous forme de sentiments et perceptions associés au SI. Voici quelques exemples du type d'énoncé: «'People tend to believe I am more competent than I really am', 'Sometimes, I am afraid I will be discovered for who I really am' et ' I tend to feel like a phony'» (Edwards, Kowalski, Lawler & Zeichner, 1987). À l'aide d'une échelle Likert, les répondants doivent identifier comment chaque item les représente de 1 à 7. Plus le résultat des 14 items est élevé, plus le répondant présente le syndrome de l'imposteur. Selon cette échelle, on semble voir le SI comme un continuum ; il peut être vécu à différentes intensités. Il est à noter que, lors de sa sortie, cette échelle présentait des lacunes. Il était impossible pour les chercheurs de différencier efficacement un imposteur d'un non-imposteur, ce qui était pourtant la raison d'être de l'échelle (Chrisman et *al.*, 1995). Selon les mêmes auteurs, l'échec du HIPS peut s'expliquer par certains choix de mots perçus comme négatifs de la part des répondants. Leur déclaration pouvant alors être erronée.

1.3.2.2 Clance Impostor Phenomenon Scale (CIPS)

La CIPS fut par la suite créée afin de répondre aux lacunes de l'échelle précédente (Clance, 1985). Il s'est ajouté 6 éléments aux 14 déjà identifiés dans l'HIPS. Les nouveaux énoncés se regroupent sous 3 catégories ; la peur de l'évolution, la peur de ne pas répéter un succès et la peur d'être moins compétents que les autres (Chrisman et *al.*, 1995). Cette nouvelle échelle à 20 items permet, contrairement à l'HIPS, de différencier les imposteurs des non-imposteurs. « The CIPS proved to be a psychometrically sound questionnaire with high internal consistency and convergent, discriminant and nomological validity » (Chrisman et *al.*, 1995). Les chercheurs confirment donc sa validité.

1.3.2.3 Perceived Fraudulence Scale (PFS)

Kolligan et Sternberg (1991) proposent une troisième échelle de mesure : the Perceived Fraudulence Scale (PFS). Cette échelle à 51 items fut analysée par les mêmes auteurs

suite aux allégations d'invalidité de l'HIPS. Selon eux, «given the psychometric inadequacy of the HIPS as well as the general importance of assessing the ways in which those individuals characterized by fraudulent self-perceptions may be similar to and different from individuals characterized by negative affect or depressive cognitions, a more satisfactory measure needs to be developed and validated » (Kolligan et Sternberg, 1991). Cette échelle de mesure permet de cerner les individus qui se perçoivent comme étant une fraude.

1.3.2.4 CIPS vs PFS

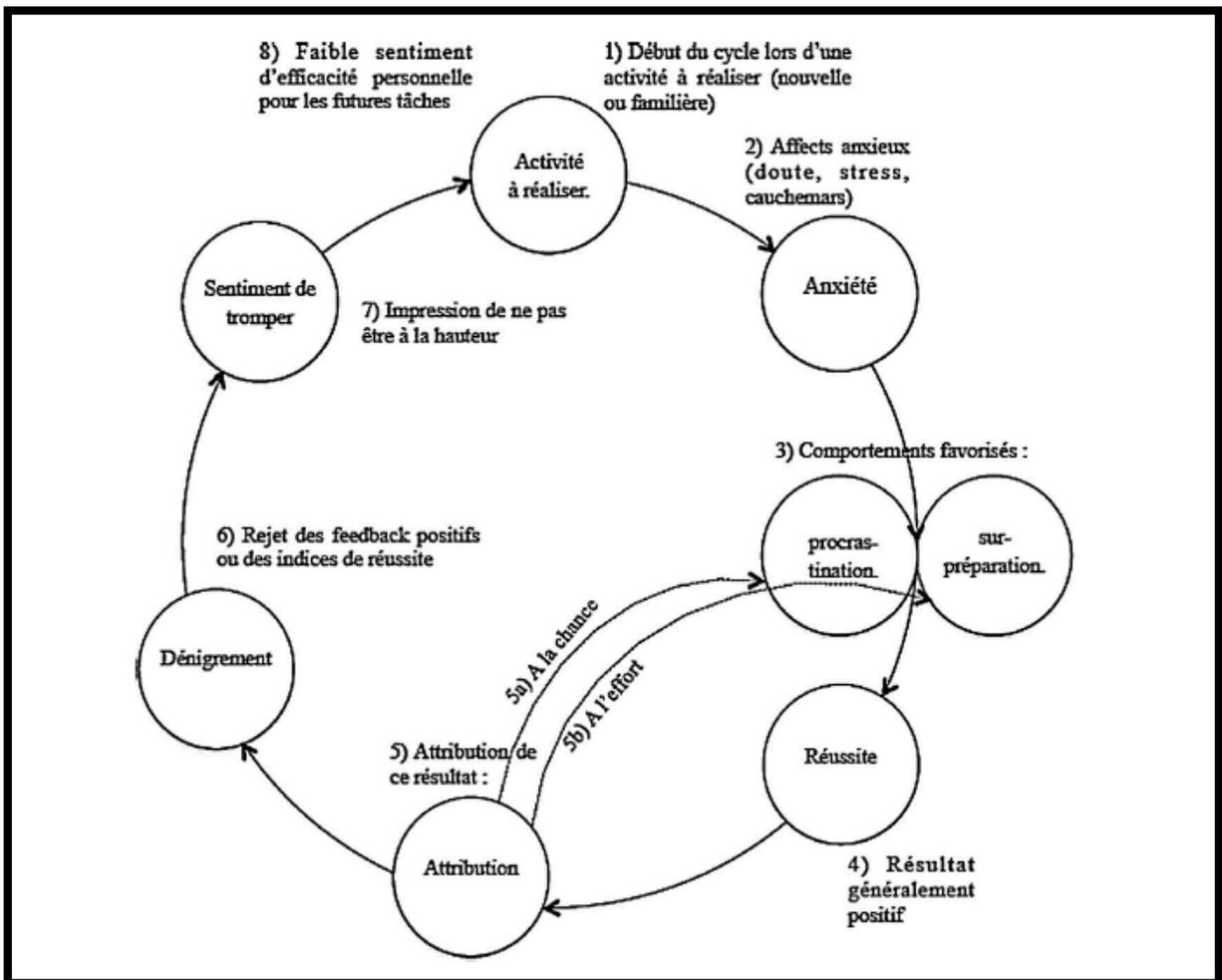
Bien que la PFS et la CIPS soit deux échelles différentes, elles partagent des relations semblables entre les variables et sont prouvées comme étant corrélées positivement (Brauer & Wolf, 2016). Elles représentent donc les deux échelles de mesure valides afin de mesurer le SI chez un individu. En effet, une étude réalisée auprès de 269 étudiants par Chrisman, Pieper, Clance, Holland et Glickhaul-Hugues (1995) vient confirmer cette relation. L'objectif de cette étude était d'analyser la validité de la CIPS à l'aide d'une comparaison avec la PFS. Les chercheurs ont trouvé que les deux échelles étaient fortement corrélées et que leurs résultats étaient cohérents. De plus, « the correlational patterns of the CIPS and PFS indicated that these tests assess the IP in a similar fashion » (Chrisman et *al.*, 1995). Selon les mêmes auteurs, la CIPS serait à privilégier puisque le test est moins long à réaliser ayant 20 items, comparativement à 51 pour la PFS, et ce, pour un même résultat final.

1.3.3 Le cycle de l'imposteur

Finalement, nous présentons dans cette section un dernier moyen afin d'identifier un SI. Le cycle de l'imposteur (Figure 1) est un ensemble de comportements propres à une personne atteinte par le SI. Lors d'une nouvelle situation, les imposteurs seront amenés à ressentir un niveau élevé d'anxiété. Cela apporte des doutes, un stress et des questionnements à propos de leurs capacités. Comme présenté par Clance et Imes (1978), deux comportements en résulteront : une procrastination ou une surpréparation telle que nous l'avons vu dans la section des comportements déviants précédemment. Les imposteurs ont généralement un résultat positif qu'ils attribueront à des éléments externes. Dans le cas d'une procrastination, ils associeront le mérite à de la chance et

dans l'autre cas, à l'effort supplémentaire qu'ils ont donné lors de leur surpréparation. Ils recevront des rétroactions positives suite à leur succès qu'ils dénigrent immédiatement pour différentes raisons telles que la gêne face aux succès, le sentiment de doute qui les anime constamment ou même la pensée qu'ils n'ont pas contribué au succès. Par la suite émerge un sentiment de ne pas être à la hauteur et qu'ils sont en fait des imposteurs. Le doute s'installe dans leur esprit et c'est ainsi que lors d'une nouvelle tâche ou situation, le cycle de l'imposteur se déclenche.

Figure 1 : Le cycle de l'imposteur



Chassangre, Kevin, Stacey Callahan (2017). « 'J'ai réussi, j'ai de la chance. . . je serai démasqué ' : revue de littérature du syndrome de l'imposteur », *Pratiques psychologiques*, vol. 23, no 2, p. 97-110

Il est donc possible d'identifier une personne atteinte par le SI à l'aide de ce cycle. Il regroupe les principaux éléments du syndrome de l'imposteur que nous avons analysé tout au long de cette partie de la revue de littérature :

- Un niveau élevé d'anxiété et de doute ;
- L'adoption de comportements déviants ;
- Un rejet de félicitations ;
- L'attribution à des éléments externes.

Nous avons maintenant une bonne représentation de ce qu'est le syndrome de l'imposteur, comment il s'initie dès l'enfance ainsi que des techniques pour l'identifier. Nous n'avons toutefois pratiquement pas d'informations sur son implication en contexte organisationnel. Comment se déploie-t-il en entreprise ? Quels sont les impacts au niveau du travail des femmes et de leur performance ? Existe-t-il des éléments de l'environnement qui accentuent certains comportements ou sentiments ? Ce sont tous des éléments que la question de recherche de ce mémoire rassemble. La présente étude apportera donc un regard nouveau et holistique sur le syndrome de l'imposteur. Elle sera aussi spécifiquement ancrée en contexte organisationnel. Il est donc important de se renseigner sur le développement des ressources humaines.

Le développement des ressources humaines

La place des femmes dans le monde du travail évolue. Au cours des derniers siècles, elles sont passées de femmes au foyer à dirigeantes de grandes entreprises. Leur place en tant que travailleuses et gestionnaires est maintenant incontestable. Toutefois, comme nous l'avons mentionné, certains aspects de leur façon de faire divergent de celles des hommes. Étant tout autant crédible et justifié que les hommes, il est important de différencier leur développement en organisation. Réalisant une recherche sur les femmes et le syndrome de l'imposteur en organisation, il serait donc justifié de présenter certains éléments de cette réalité. Nous terminerons cette partie de la revue de littérature par un élément important de l'organisation, de sa stratégie et du développement de ses employés : la culture organisationnelle. Avant tout, les ressources humaines étant des ressources indispensables d'une organisation, il est important de présenter la théorie de Resource based view of the firm. En effet, des employés atteints du syndrome de l'imposteur sont des ressources qui ne sont pas à leur plein potentiel. Il est donc important de mieux comprendre ce phénomène afin de bien développer les stratégies de gestion adéquates, tout en tirant le maximum de ses ressources.

1.4 Resource based view of the firm

Avant de se lancer dans le développement des ressources humaines, il serait intéressant de présenter un cadre important de management stratégique utilisé en organisation : *the resource based view of the firm* (RBV).

Selon Barney (1991), l'avantage concurrentiel d'une organisation est avant tout créé grâce aux ressources de cette dernière. Contrôlées par l'entreprise, les ressources peuvent être tangibles ou intangibles. Ce sont en fait, « a firm's management skills, its organizational processes and routines, and the information and knowledge it controls » (Barney, Wright et Ketchen, 2001). Dans son ouvrage, Barney (1991) nous indique que l'avantage concurrentiel basé sur les ressources dépend de quatre éléments ; la valeur, la rareté, l'impossibilité d'imiter parfaitement ces dernières et l'impossibilité de les substituer.

La RBV a contribué au courant des années à plusieurs études, et ce, à différent niveau. Nous concentrons nos efforts sur ses liens avec les ressources humaines, puisque c'est au cœur des préoccupations de cette étude. En effet, les employés participent aux succès d'une organisation et peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel de par les initiatives et les systèmes de gestions des ressources humaines mis en place (Barney, Wright et Ketchen, 2001). Ces techniques qui deviennent des stratégies peuvent être unique à une organisation et ainsi impossible d'imiter parfaitement. Elles deviennent alors un avantage concurrentiel. Cet aspect est important à considérer pour notre étude. Nous remarquons à la première partie de la revue de littérature, les impacts du syndrome de l'imposteur sur les comportements des femmes en organisation. Les ressources humaines étant un levier stratégique, leurs comportements ont un impact sur l'efficacité en organisation et ainsi sur l'avantage concurrentiel (Barney, Wright et Ketchen, 2001).

Maintenant que l'importance des ressources humaines est mise en évidence, la prochaine partie analyse le développement des femmes spécifiquement.

1.5 Le développement des femmes en organisation

« Getting people to do their best work, even in trying circumstances, is one of managers' most enduring and slippery challenges » (Nohria, Groysberg, & Lee, 2008). Le développement des ressources humaines et leur bien-être au sein de l'organisation sont des facteurs clés à la productivité. Le succès débute par les employés alors que leur motivation devient un défi important pour les dirigeants. Nous concentrerons cette partie sur le développement des femmes, particulièrement sur leur tendance à travailler dans un environnement flexible ainsi que de leurs objectifs de carrière qui diffèrent généralement de ceux des hommes. Nous concluons avec la théorie de *Voice*.

1.5.1 Arrangements flexibles

La possibilité d'avoir des arrangements flexibles tels que l'opportunité de travailler de la maison, d'avoir des horaires plus flexibles ou la négociation travail-famille sont de plus en plus des stratégies adoptées par les responsables des ressources humaines (Catalyst, 2000, cité dans Shapiro, Ingols, O'Neil & Blake Beard, 2009).

1.5.1.1 Les bénéfices pour l'organisation

Offrir une flexibilité est d'abord une bonne stratégie d'attraction de talents. Nous remarquons qu'aujourd'hui, c'est un critère autant chez les hommes que chez les femmes lors de la recherche d'emploi (Shapiro & al., 2009). Plusieurs études ont également prouvé que l'adoption d'arrangements flexibles pour les employés augmente leur engagement et leur rétention (Galinsky & al., 2002, cité dans Shapiro & al., 2009). Nous remarquons également des impacts sur la productivité des employés et donc de l'organisation (Rogier & Padgett, 2004) alors que plusieurs entreprises témoignent de leur expérience. En effet, « after Best Buy instituted a 'results only work environment', where all employees could choose when and where to work, it saw a 35% increase in productivity» (Shapiro & al., 2009). À première vue, cette technique semble profiter autant aux employés qu'aux employeurs. Cette stratégie de développement de ses ressources humaines sera sans aucun doute à considérer dans le contexte du syndrome de l'imposteur à la suite de l'analyse de nos résultats. En effet, cette technique semble réduire le stress des employés, ou dans son absence, être un facteur de stress pour une femme. À la lumière de la revue de littérature, le stress et l'anxiété seraient des éléments déclencheurs du SI. Dans le cas où notre analyse des résultats confirme cette information et démontre des liens avec les arrangements flexibles, nous pourrions considérer l'application de cette stratégie.

Toutefois, il faut prendre en considération que ce n'est pas toutes les organisations qui sont prêtes à faire de tels compromis. De plus, plusieurs emplois ne le permettent tout simplement pas, comme ceux dans le domaine de la vente ou du service à la clientèle. Puis, ce type d'arrangement peut causer des conflits et avoir un impact sur l'environnement de travail. En effet, les employés qui ne bénéficient pas de ses avantages peuvent ressentir des sentiments d'inégalité et de frustration face à leur situation et indirectement l'organisation (Shapiro & al., 2009). Cela peut avoir un impact sur leur productivité et, dans certains cas, leurs interactions avec les personnes bénéficiant de ses avantages. De ce fait, l'efficacité du travail d'équipe peut représenter un autre élément négatif à considérer. Les arrangements flexibles peuvent représenter un obstacle à la performance et la productivité dans un contexte où les employés doivent

interagir régulièrement (Shapiro & al., 2009). Ces éléments seront considérés dans la formulation de recommandations.

1.5.2 Les objectifs de carrière

Selon Nicholson et de Waal-Andrews (2005), il existe deux catégories d'objectifs de carrière : objectives et subjectives. La catégorie objective comprend « le rang social, les succès matériels, les connaissances et le prestige » (Nicholson & de Waal-Andrews, 2005, traduction libre). Selon les mêmes auteurs, la catégorie subjective représente « la fierté, la confiance en soi, la satisfaction personnelle et leur engagement envers l'organisation » (Nicholson & de Waal-Andrews, 2005, traduction libre). Selon Powell et Mainiero (1992), les femmes accordent plus d'importance à la catégorie subjective et se préoccupent principalement d'évaluer comment elles se sentent par rapport à leur emploi. Cet aspect du développement féminin est important à considérer puisqu'il fait référence aux sentiments vécus en organisation. La réussite des buts et des objectifs de carrière des femmes pourrait avoir un lien avec les sentiments et comportements du syndrome de l'imposteur. Nous remarquons que la confiance en soi est un aspect important à acquérir au travail pour les femmes, alors que c'est un élément dominant manquant chez les personnes atteintes du SI.

1.5.3 La théorie de Voice

Bashshur et Oc (2015) définissent la théorie de *Voice* de la façon suivante: « as the discretionary or formal expression of ideas, opinions, suggestions, or alternative approaches directed to a specific target inside or outside of the organization with the intent to change an objectionable state of affairs and to improve the current functioning of the organization, group, or individual » (Bashshur & Oc, 2015). En d'autres mots, ce sont l'ensemble des interactions des membres d'une organisation qui sont effectuées dans le but d'améliorer une situation ou de sortir du statu quo. Ainsi, ça ne représente pas seulement le fait de communiquer et d'écouter, mais bien une prise de parole qui aura des effets et des impacts (Bashshur & Oc, 2015).

Nous présentons cette théorie puisqu'elle semble pouvoir être une avenue de solution pour les femmes en organisation. Nous remarquons à la lecture de la revue de littérature

qu'elles ont tendance à limiter leurs actions ou prise de paroles. Regardons les bienfaits de *Voice* au niveau individuel et de l'organisation.

1.5.3.1 Les bienfaits individuels

Les auteurs considèrent que *Voice* implique davantage l'employé dans les décisions d'une organisation. Ils deviennent plus au courant des procédures mis en place, ce qui réduit leur sentiment d'insécurité et améliore leur perception de contrôle (Bashshur & Oc, 2014). De plus, ils sont perçus par les dirigeants comme des employés impliqués et concernés par la réussite de l'organisation. Les auteurs remarquent que les personnes qui expriment leur *Voice* peuvent recevoir, de ce fait, plus de reconnaissance de la part des dirigeants (Bashshur & Oc, 2015).

Cette pratique a également des effets sur la performance des individus (Whiting, Maynes, Podsakoff, & Podsakoff, 2012). La performance est optimale lorsque la personne propose une solution à ses observations, et ce, dès les débuts du processus d'un projet ou d'une tâche. En plus, la personne qui reçoit les commentaires devrait être digne de confiance. Les auteurs ajoutent que pour une performance optimale, les normes en organisation devraient permettre, favoriser et encourager l'expression des membres (Whiting, Maynes, Podsakoff, & Podsakoff, 2012). Alors que les auteurs affirment que l'expression du *Voice* doit être dès les débuts d'un processus, Lind, Kanfer, et Earley (1990) apporte une précision. Malgré que l'intervention soit trop tard pour apporter un impact positif, une personne est mieux de s'exprimer plus tard que de ne pas le faire du tout.

Finalement, on remarque des effets sur l'attitude des employés. Selon Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Ng (2001) la *Voice* serait corrélée positivement avec la satisfaction des employés reliée à leur emploi ainsi qu'à leur engagement envers l'organisation.

1.5.3.2 Les bienfaits organisationnels

Bien entendu, les effets positifs du *Voice* au niveau des employés auront également un effet sur l'organisation. On remarque toutefois quelques éléments supplémentaires. D'abord, une organisation se doit, pour survivre dans un marché, de constamment

évoluer et innover. Ce processus débute par un apprentissage (Easterby- Smith, Crossan, & Nicolini, 2000) ; apprendre à utiliser efficacement les données du marché, apprendre à répondre aux fluctuations, apprendre à bien communiquer, etc. Selon l'étude de Bashshur et Oc (2015), l'utilisation de *Voice* par les membres de l'organisation serait un des moyens efficaces d'apprendre et d'appliquer ses connaissances acquises.

De plus, comme nous l'avons expliqué précédemment, la performance des employés aura en retour une amélioration de la performance de l'organisation, comme la citation suivante l'illustre : « When voice channels are present, employees become more satisfied with and committed to their organization, try harder, and engage in extrarole behaviors, which in turn translates into better individual performance and, eventually, better organizational performance » (Bashshur & Oc, 2015).

Un dernier élément important au développement des ressources humaines en organisation est la culture dans laquelle les femmes travaillent.

1.6 La culture organisationnelle

Que ce soit pour les femmes ou les hommes, leur développement professionnel et personnel dans une organisation est propre à chacun. Plusieurs facteurs peuvent influencer positivement ou négativement ce parcours. À la lumière de notre revue de littérature jusqu'à présent, un élément organisationnel semble pouvoir jouer un impact sur les personnes atteintes du syndrome de l'imposteur : la culture présente au sein de l'entreprise. Nous tenterons de présenter les éléments de cette culture organisationnelle selon une perspective stratégique.

1.6.1 La culture et la stratégie

Pour qu'une stratégie soit en place, elle dépend de différents facteurs, dont la culture de l'organisation. Cette section du mémoire se concentrera sur le rôle de la culture lors de la mise en œuvre d'une stratégie ainsi que de ses impacts sur l'organisation.

La culture en organisation comprend trois niveaux (Schein, 1985, cité dans Séguin, Hafsi & Demers, 2008). Selon les mêmes auteurs, le premier est l'ensemble des postulats fondamentaux comprenant les croyances ancrées chez l'homme. C'est ce qui

guide inconsciemment nos idéaux et façons de faire. Le deuxième niveau représente les valeurs. Pour les dirigeants, leurs valeurs auront un impact sur leurs décisions et dicteront ce qu'ils valorisent ou non (Schein, 1985, cité dans Séguin, Hafsi & Demers, 2008). Finalement, le dernier niveau est les artefacts qui regroupent les deux autres niveaux. Il est le résultat des valeurs et des postulats. C'est donc ce que les membres de l'organisation ont construit : les produits, la structure, les systèmes, etc. (Schein, 1985, cité dans Séguin, Hafsi & Demers, 2008).

Il ne faut toutefois pas oublier l'environnement dans lequel l'organisation se retrouve. Ce facteur a un impact considérable sur sa culture (Rieger et Wong-Rieger, 1988). Une culture organisationnelle qui est en désaccord avec la culture du territoire où elle fait affaire pourra entraîner des effets négatifs sur la performance. C'est donc un élément à considérer lors d'internationalisation par exemple.

Selon Séguin, Hafsi et Demers (2008), le phénomène d'une culture forte peut créer un avantage concurrentiel considérable. Pour ce faire, elle doit soutenir la stratégie de l'organisation en étant cohérente avec les façons de faire à l'interne ainsi que des systèmes et structures mis en place. Les auteurs donnent l'exemple du journal *Le Devoir*. « La culture de l'entreprise est un reflet de la culture nationaliste québécoise et cela explique, en partie, qu'elle soit si largement partagée par ses membres. Cette culture distinctive, qui s'est développée en cohérence avec la mission de l'entreprise, est à la fois la base la plus solide sur laquelle se fonde son avantage concurrentiel et le cadre d'action qui influence son évolution stratégique » (Séguin, Hafsi & Demers 2008). Il existe donc un lien fort entre la culture et la stratégie.

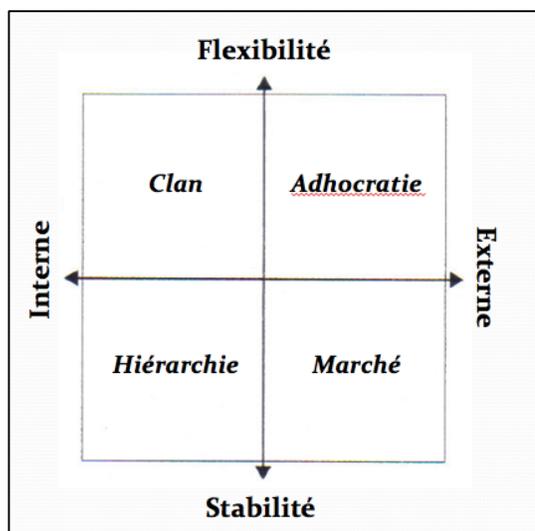
Nous avons compris que la culture a un impact sur les stratégies de mise en marché ainsi qu'au niveau macro de l'organisation. Dans notre cas, il est davantage intéressant de se pencher sur la culture et ses effets au niveau micro. En effet, elle a un impact sur la structure, les façons de faire, l'environnement de travail, la gestion des ressources humaines, etc. Ce sont tous des éléments qui influencent le travail des employés, et dans notre cas, certains comportements des victimes du SI. En effet, une personne atteinte aura différentes expériences de son syndrome de l'imposteur selon la culture

organisationnelle dans laquelle elle doit travailler. C'est donc à ce niveau que la culture peut jouer un rôle important chez les personnes concernées. Considérant la revue de littérature précédente, la culture d'une organisation devrait être élaborée afin de contrer certains comportements et sentiments. Des valeurs d'entraide, d'ouverture à l'erreur et d'égalité hiérarchique pourraient, par exemple, être des éléments à prendre en compte. Nous pourrions élaborer davantage sur des recommandations en ce qui a trait aux stratégies et la culture suite à l'analyse de nos résultats. Pour l'instant, analysons le modèle de Cameron et Quinn regroupant quatre types de culture que nous pouvons retrouver en organisation.

1.6.2 Le modèle des valeurs en concurrence de Cameron et Quinn

Le modèle des valeurs en concurrence fut d'abord développé suite à une étude sur l'efficacité des organisations (Cameron & Quinn, 2011). Un regroupement de chercheurs ont élaboré des questions sur l'efficacité et ont créé une liste de 39 indicateurs pouvant aider à la mesure de l'efficacité organisationnelle. Par la suite, ils ont analysé les 39 indicateurs pour ainsi créer un modèle plus concis de deux dimensions séparant les éléments en quatre grappes comme nous l'indique la Figure 2.

Figure 2 : Le modèle des valeurs en concurrence de Cameron et Quinn



Aubé, Caroline (2017). 6-435-15 - Fondements et perspectives en développement organisationnel, note du cours 10 [présentation PowerPoint], HEC Montréal

La première dimension différencie les critères qui sont d'ordre flexible ou stable alors que la deuxième, ceux qui touchent l'efficacité à l'interne ou l'externe de l'organisation (Cameron & Quinn, 2011). Regardons maintenant ce qui caractérise chaque section du graphique et donc la culture dominante au sein des organisations qui s'y retrouvent. La première catégorie est une **culture de clan** qui est considéré comme flexible et orienté sur l'interne. Elle est définie par des valeurs de travail d'équipe et de consensus. Nous pouvons comparer l'organisation à une grande famille où les dirigeants sont des mentors et où les employés sont encouragés à donner toutes opinions. Il se crée au sein de ce type de culture un fort sentiment d'appartenance et de loyauté (Cameron & Quinn, 2011).

Pour ce qui est de la deuxième catégorie, elle représente une **culture d'adhocratie**. Elle est aussi considérée comme flexible, mais elle est axée vers l'externe. Cela implique qu'une organisation est dynamique et innovatrice. Les dirigeants prennent des risques et saisissent les opportunités de leur marché, d'où l'orientation externe du modèle (Cameron & Quinn, 2011).

Toujours selon les mêmes auteurs, la troisième catégorie est la **culture de hiérarchie** se trouvant du côté de la stabilité du modèle et orientée vers l'interne. Ce type d'organisation nécessite de l'ordre et une structure à l'interne. Ayant la productivité à cœur, les dirigeants ont un contrôle sur ce qui se déroule dans l'organisation et ils sont de bons coordonnateurs (Cameron & Quinn, 2011).

Finalement, la dernière catégorie est la **culture de marché** qui se veut stable et orienté vers l'externe. Ce type de culture démontre une importance pour les résultats. Les dirigeants sont exigeants envers les employés et compétitifs envers les autres acteurs de leur marché. On peut sentir une ambiance de compétition entre les employés alors que les objectifs sont souvent au niveau de la croissance et l'atteinte d'objectifs (Cameron & Quinn, 2011).

Nous remarquons qu'une organisation peut adopter différents types de culture. Séguin Hafsi et Demers (2008) indique qu'il existe deux perceptions en ce qui a trait à la culture en organisation. Certains croient qu'elle est un moyen pour appliquer la stratégie. Il

serait alors possible de changer les comportements et perceptions des membres pour ainsi rendre la culture compatible avec les orientations stratégiques choisies. Alors que d'autres croient que c'est les membres qui font la culture et qu'il est alors pratiquement impossible de la changer. Ce serait les dirigeants qui initient une culture et ses employés qui viennent la compléter.

Selon ces deux perspectives et les quatre types de culture organisationnelle, les dirigeants jouent un rôle important dans son élaboration. Nous remarquons que la culture présente dans une entreprise influence directement l'environnement de travail des employés. Il sera alors intéressant d'évaluer dans les dernières sections de ce mémoire, comment la culture peut être un levier à l'optimisation des ressources humaines toujours en fonction du syndrome de l'imposteur.

Problématique de recherche

La revue de littérature nous a amenés à identifier plusieurs éléments spécifiques au SI : le profil des personnes concernées, l'origine du syndrome, l'identification de symptômes, etc. Toutefois, aucune étude ne présente le syndrome de l'imposteur spécifiquement en contexte organisationnel. La revue de littérature nous a permis d'avoir une bonne compréhension du phénomène, alors que nous devons maintenant le déchiffrer selon le contexte spécifique recherché de ce mémoire. De plus, il n'existe à ce jour aucun modèle holistique de ce phénomène. L'ensemble des études présentées dans ce mémoire se concentrent sur un élément spécifique du SI alors que nous désirons avoir une représentation globale de comment il est vécu en organisation.

L'objectif étant de cerner les effets du SI sur l'optimisation des ressources en entreprise, il sera important dans les prochaines sections de comprendre comment le SI se déploie en organisation, et ce, selon plusieurs éléments. En effet, nous devons commencer par les causes du syndrome chez les personnes concernées, comment il est vécu par la suite ainsi que de ses effets. Ces éléments seront analysés selon un processus adapté à un contexte d'entreprise. Nous pourrons par la suite proposer des tactiques et stratégies spécifiques. Notre recherche sera donc guidée par quatre catégories :

- Avant : Les causes du SI (Sentiments)
- Pendant : Comment le SI est vécu (Comportements)
- Après : Les effets du SI
- Les éléments externes : Les influences du SI (Modérateurs)

Tout en gardant un esprit de découverte et de curiosité lors de l'analyse des données, nous tenterons de créer un modèle selon ses quatre éléments. Nous ne proposons donc aucune hypothèse. Réalisant une étude exploratoire, nous sommes ouverts à toute découverte sur le phénomène. De plus, comme nous l'expliquerons dans la section suivante, l'utilisation de données secondaires ne nous permet pas de nous concentrer sur

un seul élément en particulier, mais plutôt de prendre une approche holistique. Maintenant que nous avons une bonne représentation du SI ainsi que du développement féminin en organisation, nous pouvons nous concentrer sur le cadre méthodologique. La problématique énoncée nous guidera tout au long de ce processus de recherche.

Chapitre 2 : Méthodologie

Ce chapitre se concentre sur le cadre méthodologique utilisé. Comme indiqué précédemment, cette étude est de niveau exploratoire. Les prochaines sections expliqueront donc l'utilisation de données secondaires en partenariat avec une organisation ainsi que notre approche pour l'analyse. Nous toucherons également à la population à l'étude, les limitations à prendre en considération, les critères de scientificité ainsi que des considérations éthiques.

2.1 Approche qualitative

Le but de cette recherche étant de comprendre les sentiments et perceptions des femmes face à leur rôle en organisation, l'approche qualitative est de mise. Ce type d'approche donne une richesse et une complexité aux données, ce qui est essentiel à notre objectif. En effet, le choix d'élaboration d'un modèle holistique demande d'utiliser une technique d'analyse qui permet de donner une profondeur aux résultats. Nous souhaitons développer une compréhension holistique du syndrome de l'imposteur en raison de la complexité et la grandeur de ce phénomène. Les quatre éléments qui orientent notre étude décrivent dans la section précédente (avant, pendant, après et les éléments déclencheurs) illustre bien la compréhension holistique que nous souhaitons avoir à la fin de ce mémoire. La revue de littérature a présenté des éléments bien précis se rapportant à celui-ci. Notre version du syndrome de l'imposteur se concentrera sur ce dernier de façon globale dans un contexte bien précis : les femmes en organisation. L'approche qualitative permet alors de nous y attaquer en profondeur (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2012). Selon les auteurs, la recherche qualitative permet davantage une compréhension fine et profonde qu'une approche quantitative et elle assure à la fois une vision globale de la problématique.

2.2 Données secondaires

2.2.1 L'effet A

Nous avons eu l'opportunité de travailler avec des données préalablement récoltées dans le cadre des activités d'une organisation nommée L'effet A. Un nombre d'acteurs important et impliqué dans ce projet ont contribué au succès de cette organisation et, par le fait même, la création de notre base de données : Mme. Isabelle Hudon, cofondatrice de l'Effet A et ambassadrice du Canada en France, et M. John Galllagher, cofondateur et Président de Odandy, responsable du projet de L'Effet A, en collaboration avec l'équipe de Skillable et Benoit Savard, Président et co-concepteur du parcours de développement du défi 100 jours, de l'Effet A.

Cette initiative est un vaste programme de développement professionnel. « Offert aux entreprises et auprès des femmes, ce programme est conçu pour révéler le talent des femmes, les aider à adopter une attitude plus ambitieuse et propulser leur carrière. Depuis 2015, L'Académie L'effet A se déploie grâce au Défi 100 jours L'effet A, une expérience unique qui se vit lors d'événements et en ligne » (L'effet A, n.d.). Isabelle Hudon, cofondatrice, affirme qu'ils souhaitent accélérer le changement et « faire taire les statistiques stagnantes quant à la place des femmes » (L'effet A, n.d.).

Lors de leur activité *Défi 100 jours*, en partenariat avec Skillable, une firme québécoise spécialisée dans la création et le déploiement de parcours de développement professionnel facilitant le changement des comportements, les femmes sont invitées à répondre à un questionnaire. Une base de données a été créée à l'aide des réponses de ce dernier, nous en discuterons plus en profondeur dans les sections suivantes.

2.2.2 Le questionnaire

Comme mentionné, dans le cadre de l'activité *Défi 100 jours*, les femmes participantes devaient répondre à un questionnaire avant de commencer l'expérience. Ce questionnaire, divisé en neuf sections avant l'expérience et deux sections suite aux 100 jours, présentait des questions ouvertes et fermées :

Avant le Défi 100 jours

- L'ambition et moi
- Ton questionnaire d'autoévaluation
- Le syndrome de l'imposteur
- Quel est ton défi ?
- Prends ta place
- Le risque ? On le gère
- Négociez !
- Influencer, un atout essentiel au leadership
- Tirer profit de son réseau

Après le Défi 100 jours

- Questionnaire de progression
- Retour sur tes 100 jours

La section la plus utile dans le cadre de notre projet est naturellement celle du syndrome de l'imposteur. Parmi l'ensemble des réponses de la banque de données nous avons utilisé celles qui étaient en lien avec le SI, soit les réponses à la question suivante : *te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur ? Pourquoi ? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus ?* Cette question qui regroupe en fait 3 questions donne une certaine liberté aux répondantes. Il est à noter que pour la suite de ce mémoire, seulement les données recueillies de cette question ont été utilisées.

2.2.3 La base de données

Réalisée par Skillable, la base de données regroupe seulement les catégories de questions, les questions et les réponses du questionnaire. La question à l'étude compte 640 réponses, un nombre considérable afin d'avoir une analyse adéquate et scientifiquement acceptable. Veuillez vous rendre à l'annexe 1 pour avoir un aperçu de la base de données utilisée.

2.3 Population à l'étude

Nous avons choisi de travailler avec la base de données en question puisqu'elle répondait parfaitement à notre population à l'étude. Nous avons remarqué dans la revue de littérature que les personnes atteintes sont principalement des femmes de carrières qui ont l'habitude de bien réussir. Heureusement, les participantes du Défi 100 jours, donc les répondantes du questionnaire, répondent à ses éléments du SI et présentent un profil semblable entre elles :

- Une femme sur le marché du travail ;
- Elle détient un poste d'une importance considérable, principalement dans le monde des affaires ;
- Elle est en position d'autorité ou doit travailler sous une autorité ;
- Elle détient un emploi demandant une scolarité universitaire.

Cette population est de mise pour l'étude que nous tentons de réaliser. Tel que constaté lors de la revue de littérature, le syndrome de l'imposteur se développe chez les personnes qui ont tendance à bien réussir professionnellement, qui sont souvent supérieures à d'autres et qui excellent académiquement. Suite à la lecture des données, nous remarquons que le profil de ces femmes concorde avec celui des imposteurs. Il est à noter que l'objet de cette étude n'est pas de diagnostiquer ces dernières, mais bien d'utiliser leurs propos concernant leurs expériences et comportements avec le syndrome de l'imposteur afin de mieux comprendre le phénomène. L'objectif de la présentation de la population est de démontrer que les répondantes présentent un profil professionnel semblable.

2.4 Critères de scientificité

« La valeur d'une recherche scientifique est en grande partie dépendante de l'habileté du chercheur à démontrer la crédibilité de ses découvertes » (Drapeau, 2004). En effet, selon Mucchielli (1996), la validation d'une recherche qualitative dépend de la capacité à produire des résultats qui permettent de mieux comprendre un phénomène. Les critères

d'une étude qualitative que nous utiliserons se divisent en 3 catégories : la validité interne, la validité externe et la fidélité (Drapeau, 2004).

2.4.1 Validité interne

La validité interne suppose que les résultats du chercheur sont effectivement une représentation de la réalité. Elle implique d'évaluer si les conclusions sont belles et bien réelles et valides. « L'avantage de la recherche qualitative est de faciliter cette tâche, car elle implique plus souvent qu'autrement que le chercheur est activement engagé avec son sujet de recherche (lequel est lui-même participant) et, généralement, pour une période de temps étendue. Ceci lui permet donc d'identifier d'autres variables et de constamment réévaluer ses hypothèses et interprétations » (Drapeau, 2004).

Dans notre cas, l'utilisation exclusive de données secondaires ne nous permet pas de vérifier nos interprétations auprès des participantes. De plus, faisant une étude exploratoire, aucune hypothèse n'a été émise préalablement aux démarches méthodologiques. Notre analyse qualitative se situe donc dans l'objectif de faire des découvertes sur le phénomène sans vérifier ou évaluer un item en particulier. Toutefois, le modèle élaboré sera présenté à des femmes du même profil que nos répondantes afin de valider les éléments trouvés. Nous ciblerons des professionnelles de différents milieux qui pourront confirmer si le modèle est bel et bien vécu en organisation, selon leur expérience personnelle. Ainsi, nous pourrions confirmer la validité interne de cette étude. L'acceptation interne de nos résultats pourra aussi être évaluée et comparée avec les résultats trouvés lors de la revue de littérature.

2.4.2 Validité externe

Pour ce qui est de la validité externe, elle évoque qu'il doit être possible de généraliser les résultats. Ainsi, l'échantillon utilisé doit être représentatif de la population à l'étude ainsi que de la problématique (Drapeau, 2004). Selon le même auteur, en raison de la complexité des sujets à l'étude, les recherches qualitatives doivent obtenir un nombre d'échantillon élevé afin de s'assurer du niveau acceptable de saturation.

Tel que mentionné, la base de données utilisée comprend 640 répondantes du domaine des affaires, toutes ayant un profil professionnel semblable qui, à la fois, correspond au profil démographique type des victimes du syndrome de l'imposteur. À la lumière de ses informations, nous pouvons donc en conclure que nous respectons le critère de validité externe. Notre échantillon est bel et bien représentatif de la problématique.

2.4.3 La fidélité

La fidélité renvoie à l'élaboration constante de mêmes réponses, peu importe le moyen ou le moment qu'elles ont été créées (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin 1990). En d'autres mots, les résultats trouvés doivent toujours être les mêmes, et ce, peu importe les conditions. Ce critère, tout comme celui de la validité externe, assure une reproduction des résultats. Selon Drapeau (2004), les moyens pour s'assurer le respect de ce critère seraient ; la vérification par d'autres chercheurs, le recours aux opinions des sujets, la description en profondeur, etc.

Dans le cas de cette étude, nous avons opté pour l'aide d'une assistante de recherche. Les procédures d'analyse des données furent donc réalisées par cette dernière ainsi que par moi-même, assurant donc une fidélité des résultats trouvés. Cette technique permet d'avoir différentes interprétations et représentations des données et ainsi en arriver avec un résultat final commun. Le fait d'avoir deux chercheurs qui ont analysé la base de données nous permet de confirmer le respect de ce troisième critère.

2.5 Considérations éthiques

Avant toute démarche de notre part, le projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. L'utilisation d'une base de données nous permet d'avoir un anonymat complet de nos répondantes. Aucun nom, numéro ou tout autre moyen d'identification n'a été fourni. De plus, un contrat de non-divulgaration a été signé avec l'organisation responsable de la base de données, Skillable. Seulement le directeur de mémoire, l'assistante de recherche et moi-même, étudiante responsable de ce mémoire, avons eu accès aux données.

Les étapes méthodologiques furent assez courtes en raison de l'utilisation de données secondaires. Toutefois, nous avons pu mettre en évidence les critères de scientificité respectés ainsi que la pertinence de la base de données pour cette étude. Il est maintenant temps de plonger dans la prochaine étape : l'analyse des résultats.

Chapitre 3 : Présentation et analyse des résultats

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats de notre recherche. Nous commencerons toutefois par présenter la technique utilisée ainsi que le processus d'analyse réalisée en deux étapes.

3.1 Technique d'analyse

L'analyse de contenu peut être complexe et difficile puisqu'elle n'est pas standard à toute étude (Elo & Kyngäs, 2007). Il est toutefois possible d'analyser les données qualitatives à l'aide de deux techniques dont nous discuterons dans la première partie. Nous toucherons par le fait même au moyen de codage utilisé. Finalement, nous terminerons par discuter de l'importance d'une assistante de recherche afin de faciliter l'ensemble du processus d'analyse.

3.1.1 L'analyse de contenu inductive

Selon Elo et Kyngäs (2007), il existe deux types d'analyse de contenu : l'analyse de contenu inductive et l'analyse de contenu déductive (traduction libre). L'analyse inductive est utilisée lorsqu'il y a peu de connaissance existante sur le sujet. D'un autre côté, l'analyse déductive est recommandée lorsqu'un chercheur souhaite prouver les connaissances spécifiques d'un sujet. La théorie est déjà bien établie et le but de l'étude déductive est alors de la vérifier. Dans notre cas, nous avons choisi une approche inductive en raison du peu de connaissance ainsi que de notre désir de créer des résultats plus généraux que spécifiques. L'analyse inductive apporte une certaine liberté lors du processus de codage. Ne cherchant pas d'information en particulier, ce type d'analyse permet d'avoir une représentation générale des données (Elo & Kyngäs, 2007). Réalisant une étude exploratoire, cette technique d'analyse était alors parfaite pour nous.

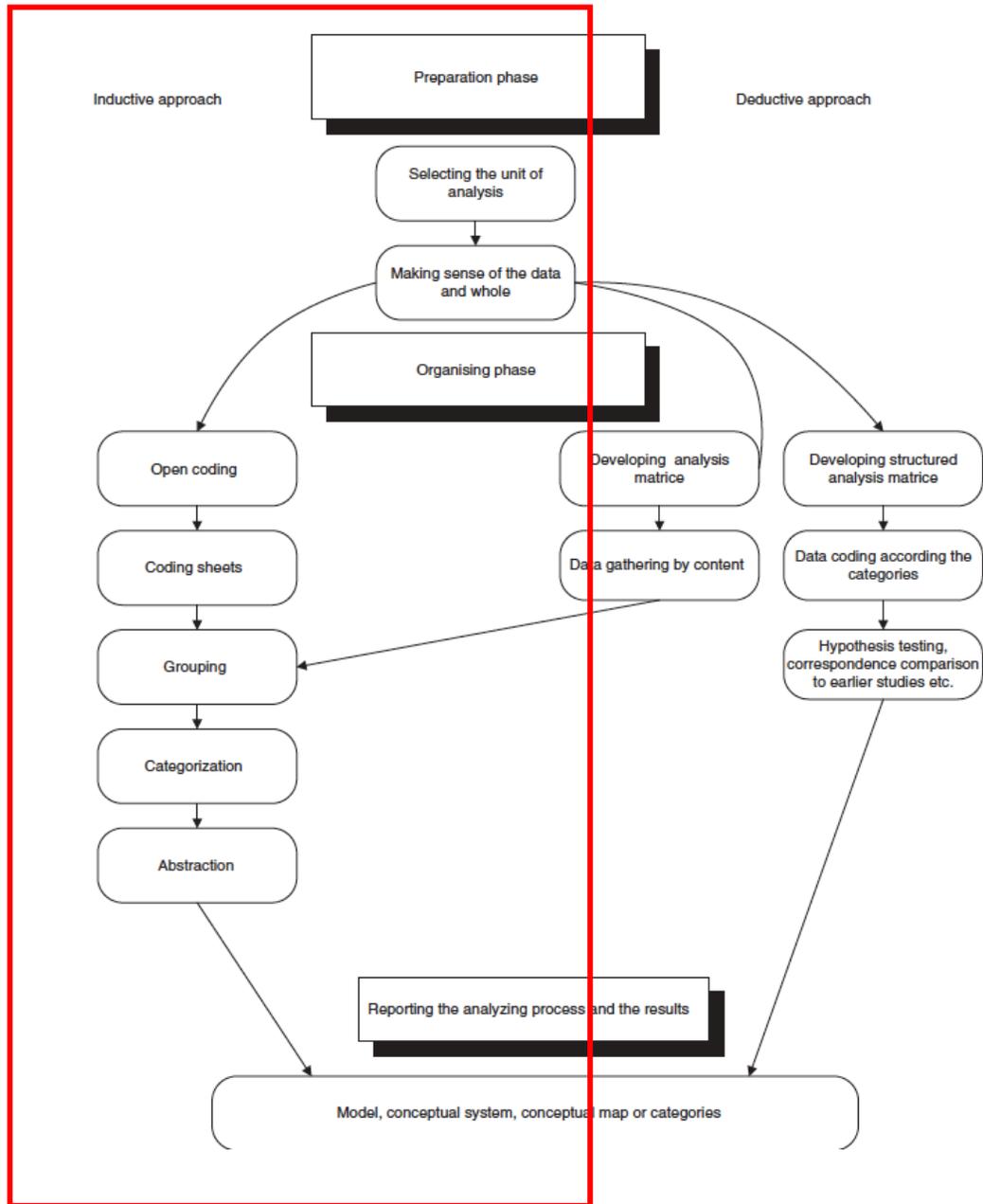
3.1.1.1 Codage

Le codage de nos données a été réalisé en plusieurs étapes selon la théorie sur l'analyse de contenu inductive de Elo et Kyngäs (2007). La phase de préparation est importante puisqu'elle permet de décider ce que le chercheur va analyser. Suite à une première

lecture de la base de données, nous avons constaté qu'une seule question semblait réellement toucher le SI. Cette étape fut donc intuitive et rapide à réaliser. Par la suite, nous devions nous familiariser et nous approprier les données. Nous nous sommes donc informés sur le contexte dans lequel le questionnaire avait été réalisé. Une meilleure compréhension du *Défi 100 jours* et de L'effet A nous a permis de cerner le profil des femmes participantes, les raisons pour lesquelles elles ont participé ainsi que de l'environnement dans lequel elles se trouvaient avant de répondre au questionnaire.

Ensuite, la base de données fut prête à être analysée. Comme indiqué à la Figure 3, les données doivent être organisées. Nous avons utilisé la technique d'*open coding*, impliquant l'écriture de codes et de notes tout au long de la lecture des réponses. L'objectif par la suite est de regrouper les codes trouvés pour ainsi créer des catégories. Les catégories permettent de mieux comprendre un phénomène et donner une meilleure représentation de celui-ci (Elo & Kyngäs, 2007). Finalement, *l'abstraction* permet de diviser les catégories sous d'autres sous-catégories et d'ainsi avoir une meilleure et plus complète description du phénomène. Nous présenterons en détail la réalisation de ses étapes dans la section de l'analyse.

Figure 3 : Processus d'analyse de contenu



Elo, Satu, Helvi Kyngäs (2007). « The qualitative content analysis process », *Journal of advanced Nursing*, vol. 62, no 1, p. 107-115

3.1.2 Analyse par multi chercheur

Pour une question d'efficacité et de validité, deux chercheurs ont procédé à l'analyse simultanément. Cette technique nous a grandement aidés tout au long de ce processus. Les données furent donc analysées par deux chercheurs assurant ainsi la fidélité des résultats trouvés. Une telle technique apporte énormément d'argumentations, de remises en question et de comparaisons, ce qui permet une objectivité des résultats. En effet, les étapes d'*open coding*, de création de catégories et d'*abstraction* furent donc toutes réalisées par deux personnes. Il est à noter que la liberté que procure *l'open coding* à entraîner quelques différences dès l'amorce de l'analyse, ce qui a permis plusieurs changements et modifications tout au long du processus que nous décrivons à l'instant dans la prochaine section.

3.2 Analyse

3.2.1 Analyse préliminaire

L'analyse préliminaire des données a pour objectif de se familiariser avec le syndrome de l'imposteur. Nous tenterons de créer un modèle nous permettant d'avoir une meilleure représentation de ce dernier. La question que nous avons utilisée pour ce faire est très ouverte : *te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur ? Pourquoi ? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus ?* Nous n'avons aucune hypothèse des résultats que nous trouverons, nous sommes en exploration.

Nous avons d'abord procédé à une première lecture séparément des cent premières réponses. Afin de donner un aperçu de l'ampleur et la richesse des citations de nos répondantes, il est important de mentionner que les cent premières réponses représentent un document Word de 12 pages. L'ensemble de nos 640 réponses représentent, elles, un document de 60 pages. Vous retrouverez à l'annexe 2 une partie de ces documents à titre d'exemple.

L'open coding individuel nous a permis de développer plusieurs premiers codes que nous présentons au Tableau 4. Ce tableau n'est qu'une simple liste des catégories initiales. Toutefois, il est important de le présenter afin de démontrer l'évolution de ces

dernières tout au long de l'analyse ainsi que de la précision qu'elles gagneront au courant des nombreuses étapes.

Tableau 3 : Premier codage individuel – analyse préliminaire

| Rappel de la question à l'étude : <i>Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur ? Pourquoi ? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus ?</i> | |
|--|-----------------------------------|
| Chercheur 1 | Chercheur 2 |
| Ne pas être à la hauteur | Se sous-estimer |
| Succès | Ne pas reconnaître ses bons coups |
| Mettre les autres de l'avant | Compenser / S'avouer vaincu |
| Ne pas être à sa place | Se sentir inadéquate |
| En faire plus ou en faire moins | Chercher à plaire aux autres |
| Ne pas prendre le crédit | Manque de confiance en soi |
| Doute sur soi | Peur de se vanter |
| Plaire aux autres | |

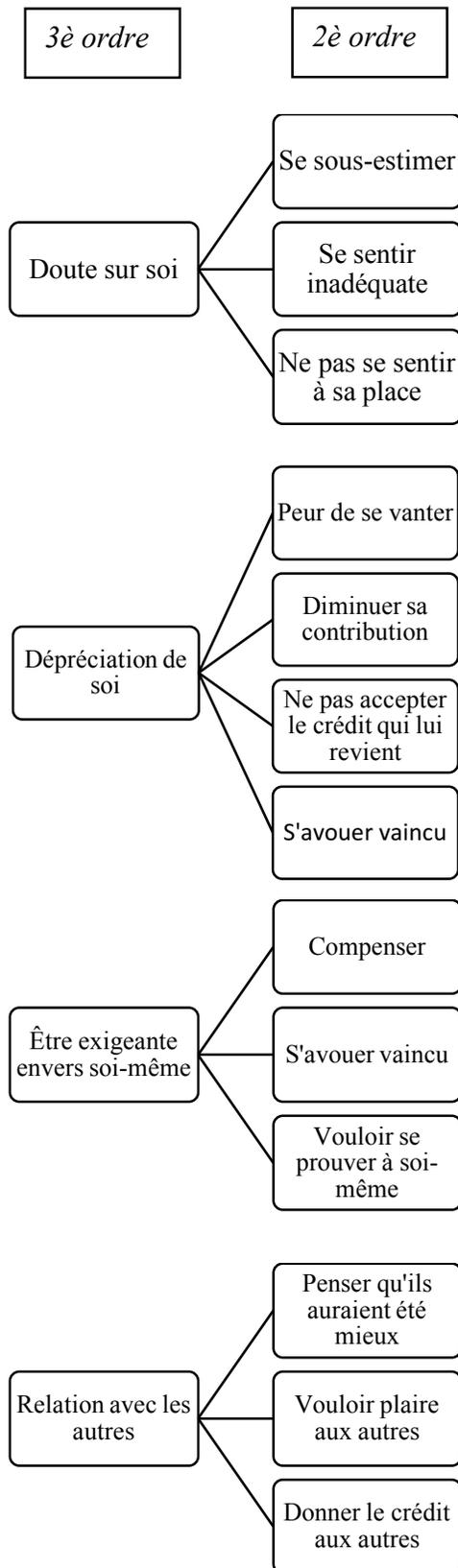
Comme nous pouvons le constater, malgré la création de premières catégories individuellement, plusieurs d'entre elles sont semblables. De plus, à première vue, les réponses semblent être de niveau comportemental et émotionnel. À cette étape de l'analyse, nous n'avons toutefois pas divisé les réponses selon ces deux catégories. Nous sommes demeurés dans l'exploration des données ne voulant pas tirer de conclusions trop rapidement.

À la lumière de ces deux listes, nous en sommes venus à un consensus. Nous avons regroupé des codes similaires, ajouter ou éliminer d'autres codes pour ainsi créer une liste commune à utiliser pour le reste des réponses à analyser :

- Se sentir inadéquate ;
- Ne pas être à la hauteur ;
- Manque de confiance en soi ;
- Ne pas être à sa place ;
- Compenser ou s'avouer vaincu ;
- Ne pas accepter le crédit ;
- Vouloir plaire aux autres ;
- Peur de se vanter.

L'ensemble des autres réponses de la base de données, soit 540, furent codées à l'aide de cette nouvelle liste. Une fois l'analyse et le codage complétés individuellement, nous avons comparé nos codes pour chaque réponse afin d'assurer l'uniformité. Nous avons par la suite mis à jour nos codes communs pour refaire un codage complet de nos données. Il était important pour nous qu'à chaque modification de nos codes communs suite à une analyse individuelle nous recodions l'ensemble des 640 réponses. Vous retrouverez à l'annexe 3 une partie de notre tableau de codage comme exemple. Nos codes prennent au fur et à mesure de la précision et de la profondeur. C'est à ce moment que nous avons réalisé que des catégories de deuxième et troisième ordre pouvaient être créées. C'est donc à cette étape que nous avons fait *l'abstraction* des données. Nous avons donc créé quatre grandes catégories de troisième ordre ainsi que leurs sous-catégories de deuxième ordre (Figure 4). Par exemple, nous avons réalisé que les codes : ne pas être à la hauteur, ne pas se sentir à sa place et se sous-estimer étaient en fait des catégories de deuxième ordre et qu'une autre grande catégorie devait les regrouper soit, le doute sur soi. Nous avons procédé ainsi pour l'ensemble des regroupements.

Figure 4 : Codes de deuxième et troisième ordre – analyse préliminaire



À la lumière de ces regroupements, nous remarquons que plusieurs catégories et codes se sont ajoutés à notre liste préliminaire. En effet, lors du codage des 540 autres réponses, nous avons remarqué que d'autres éléments importants étaient présents dans la base de données. De plus, comme déjà mentionné, certaines catégories pouvaient être regroupées sous une même grande famille. Suite à l'élaboration de ces nouveaux codes, nous avons procédé à une deuxième lecture et au codage de l'ensemble des données. Cette fois, il était possible, pour chaque réponse, d'avoir un code de deuxième et de troisième ordre permettant ainsi une meilleure validité. Par exemple, chaque réponse était en premier lieu codée selon un code de deuxième ordre (Se juger sévèrement) et ensuite à la catégorie de troisième ordre associé (Être exigeante envers soi-même). Encore une fois, nous avons par la suite comparé l'ensemble de nos codes pour assurer leur uniformité.

À cette étape de l'analyse, les données ont été lues plusieurs fois, et ce, par deux personnes. Veuillez prendre en considération que cela représente une lecture de plus de 240 pages de citations par chercheurs. Nous commençons donc à avoir une bonne maîtrise des informations présentes dans la base de données. Il était maintenant temps de créer le premier modèle.

3.2.1.1 Le premier modèle

Nous avons commencé l'analyse des données avec un objectif : mieux comprendre et découvrir le syndrome de l'imposteur. La grande majorité des réponses énonçaient des sentiments ou des comportements que nous avons décidé de regrouper selon leur nature soit, un doute sur soi, une dépréciation de soi, leurs relations avec les autres ou le fait d'être exigeante envers soi-même.

C'est donc avec ses quatre catégories et leurs sous-catégories que nous avons créé le premier modèle :

Tableau 4 : Premier modèle du syndrome de l'imposteur – analyse préliminaire

| Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | | | |
|---|--|---|---|
| | <i>Catégorie de 3^e ordre</i> | <i>Catégorie de 2^e ordre</i> | <i>Catégorie de 1^{er} ordre : Citations</i> |
| Le soi | Doute sur soi | Se sous-estimer | Lorsque j'ai posé ma candidature pour un poste que j'étais certaine de ne pas obtenir et que j'ai finalement obtenu. J'ai trainé ce sentiment d'être un imposteur pendant les années qui ont suivi bien que mes patrons aient été très satisfaits de ma performance |
| | | | Parfois je me dis que je ne mérites pas toute l'attention et que je ne suis pas spéciale |
| | | | Beaucoup de questionnements sur ma capacité à prendre les défis que l'on me proposait. Manque de confiance. Suis-je la bonne personne? |
| | | Se sentir inadéquate | J'ai peur de ne pas être à la hauteur |
| | | | J'ai souvent pensé que je n'étais pas la meilleure personne pour faire le rôle |
| | | | Le sentiment de ne pas avoir les qualifications pour mon rôle actuel. |
| | | Ne pas se sentir à sa place | Par le passé, dans un comité de direction ou je ne me sentais pas à ma place, et où j'ai diminué mon implication et mes interventions |
| | | | Je n'ai pas toujours l'impression d'être à la bonne place ou du moins de ne pas y être aussi confortable que je le voudrais. |
| | | | En particulier depuis que je gère des employés qui ont des compétences qui dépassent largement les miennes. Je ne me sens pas à ma place avec eux. |
| | Dépréciation de soi | Peur de se vanter | Il y a des réussites dont je suis fière et je sais que j'ai travaillé fort pour mais je le garde pour moi et j'ai du mal à l'exprimer à haute voix car j'ai l'impression de me vanter |
| | | | Je n'aime pas trop montré mon succès |
| | | | Oui j'ai la peur de passer pour une personne prétentieuse |
| | | Diminuer sa contribution | Je diminue souvent l'impact que j'ai eu ou ma contribution aux succès de mes grands projets. |
| | | | Je m'y reconnais puisque j'ai tendance à attribuer mes succès à la chance et au fait que j'étais au bon endroit au bon moment. |
| | | | Je parle souvent de timing pour expliquer que j'ai obtenu tel poste ou telle distinction. Comme si tout le travail derrière ne comptait pas !! |
| | | Ne pas accepter le crédit qui lui revient | J'ai de la difficulté à "prendre le crédit qui me revient". |
| Je prends difficilement le crédit et j'ai tendance à me faire petite quand il est question des réussites auxquelles j'ai contribué | | | |
| J'ai de la difficulté à accepter vraiment un compliment ou me faire féliciter pour un accomplissement. J'ai tendance à passer à un autre sujet sans aknowledge ma réussite. | | | |
| S'avouer vaincu | | Je me donne à 200% à un projet mais quand je me rend compte des responsabilités et que cela devient du concret, je pense que je prends peur et du coup je procrastine, mais en fait je dois être figée par la peur. | |
| | En faire moins pour me préparer à l'échec. | | |
| | En faire moins pour expliquer la non obtention de mon objectif | | |

| | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Être exigeante envers soi-même | Compenser | Volonté de tout faire, difficulté à dire non. |
| | | Je fais beaucoup trop, i.e. trop me préparer pour un projet quand ce n'est pas nécessaire |
| | | Je suis le genre de personne a trop donner par peur de vivre l'échec et je me suis complètement brûlée physiquement |
| | Se juger sévèrement | Constamment l'impression que malgré mes réalisations, ce n'est jamais assez. Je pense que je ne valorise pas assez ce que j'ai accompli. |
| | | À chaque erreur, c'est la fin du monde |
| | | Je ne réalise pas l'expertise que j'ai et l'impact que j'ai sur l'organisation. On me le dis, je le comprend mais je ne l'intègre pas. |
| | Vouloir se prouver à soi-même | Prouver à moi même que je devrais être là. |
| | | Je me place souvent en situation pour démontrer à moi ainsi qu'aux autres (collègues, direction) que j'ai l'expertise et les compétences pour mener à terme mes dossiers. Pourtant, tout au long de ma carrière (30 ans cette année) j'ai eu du succès et on a reconnu mes talents. Mais j'éprouve encore le besoin de le démontrer. |
| | | |
| | | Tendance à en faire trop pour prouver que je suis capable. |

| | | | |
|------------------------|---------------------------------|---|---|
| L'environnement | Relation avec les autres | Penser qu'ils auraient été mieux | J'avais aussi le sentiment que quelqu'un allait se rendre compte que je n'étais pas la meilleure personne pour le rôle, en raison de mon manque d'expérience. |
| | | | Même si je suis fière de mon parcours et de mes réussites, je me dis toujours qu'une autre personne aurait fait mieux, ou que c'est à défaut de mieux qu'on m'a confié un challenge X |
| | | | Face à la possibilité d'une promotion prochaine, je me demande si je suis capable car mon prédécesseur excellait dans ce poste. |
| | | Vouloir plaire aux autres | J'ai souvent peur de ne pas plaire aux autres et donc de me freiner dans mes projets. Chercher trop à plaire ou faire plaisir à tout le monde. |
| | | | J'aime avoir l'approbation des autres et d'être reconnue pour bien performée. |
| | | Donner le crédit à d'autres | Je ne sais pas quoi faire avec la reconnaissance, par conséquent je vais la diffuser dans mon équipe à la place. |
| | | | Quand on me félicite, je répond toujours que c'est grace à l'équipe |
| | | | J'ai tendance à attribuer le succès au travail d'équipe et ce même si je suis responsable en grande partie de ce succès. |

De prime à bord, nous remarquons que ce sont les mêmes catégories que celles de notre deuxième vague d'analyse. Un élément s'est toutefois ajouté : la dimension de soi et de l'environnement. En effet, trois des quatre grandes catégories sont des actions ou sentiments se rapportant au soi, à la personne, alors que l'autre est en réponse à son

environnement. Par ailleurs, nous avons fait l'ajout de citations pour faciliter la compréhension du modèle.

Les réponses se rapportant à la première catégorie, le *doute sur soi*, étaient classées ainsi lorsque la répondante énonçait clairement qu'elle ne se sentait pas à sa place ou se sentait inadéquate. Les répondantes qui avaient des pensées négatives à leur sujet, se sous-estimaient ou démontraient que leur entourage avait un regard positif par rapport à elles, alors qu'elles ressentaient tout le contraire étaient également classées dans cette catégorie.

Pour ce qui est de la catégorie *dépréciation de soi*, elle inclut les répondantes qui, volontairement, tentaient de minimiser leur apport, leur personne, leur réussite, leur expression, etc. Donc, celles qui ont avoué diminuer leur contribution lors de succès et qui ne sont pas capables d'accepter le crédit étaient classées dans cette catégorie. De plus, certaines semblaient avoir une peur de se vanter et diminuaient l'expression de leur sentiment ou réussite. Finalement, un élément très important de cette analyse est la catégorie : s'avouer vaincu. Elle implique qu'une personne choisit volontairement de faire moins d'efforts, procrastiner ou diminuer ses actions. Ceci se rapporte à un des comportements déviants que nous avons vus dans la revue de littérature : en faire moins. Cette première partie de l'analyse vient donc confirmer cet élément de la revue de littérature. Mais qu'en est-il du deuxième comportement déviant ? Nous en parlons dans la prochaine catégorie : être exigeante envers soi-même.

En effet, cette sous-catégorie (compenser) implique d'en faire plus que demandé par ses supérieurs ou en faire trop pour la tâche à réaliser. De tels comportements étaient alors classés dans cette troisième catégorie (*Être exigeante envers soi-même*). De plus, nous remarquons que les femmes ont tendance à se juger sévèrement ; leurs réalisations ne sont jamais assez, elles n'ont pas droit à l'erreur, etc. Un autre élément de cette catégorie est le désir de se prouver. Lorsque les répondantes expliquaient un comportement qu'elles faisaient pour se prouver, elles se retrouvaient classées dans cette dimension.

Finalement, certaines répondantes démontraient des comportements en lien avec leur environnement. En effet, leurs collègues ou leur famille semblent avoir un impact important sur leur comportement. Lorsque ces dernières éprouvaient le sentiment que

tout le monde autour d'elles pouvait être meilleur ou qu'elles prissent des décisions pour plaire à leur entourage, elles se retrouvaient dans ces catégories. Finalement, plusieurs d'entre elles étaient portées à donner le crédit aux autres.

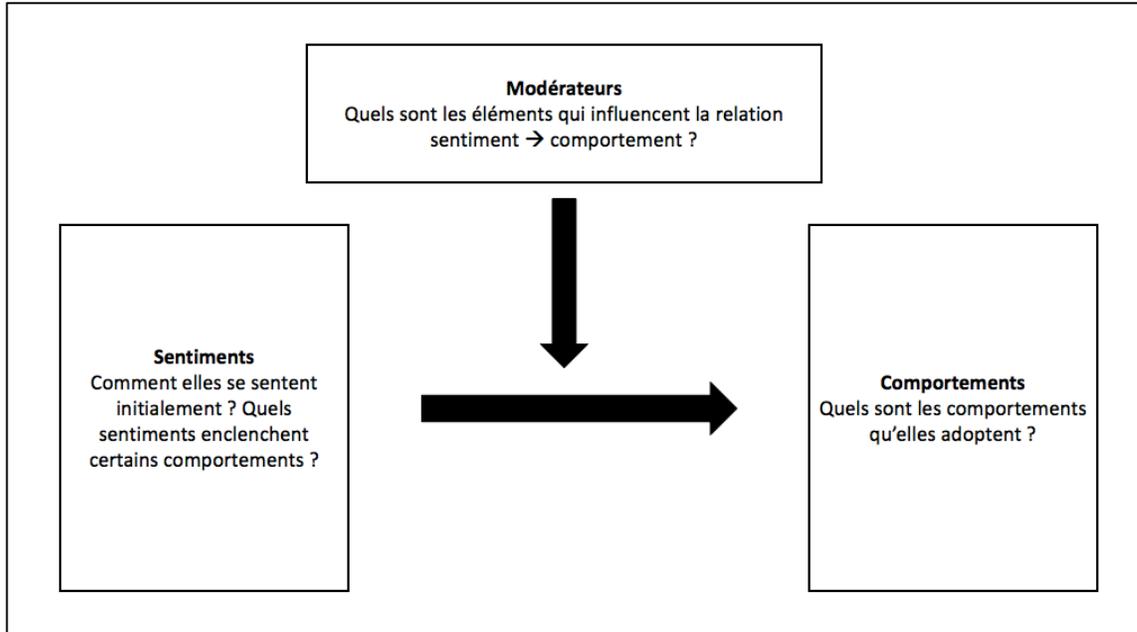
Ce premier modèle nous donne une bonne représentation de ce que les répondantes vivent en organisation. Malgré que notre étude ne tente pas de les diagnostiquer, nous remarquons que certains de leurs comportements sont compatibles avec les éléments trouvés dans la revue de littérature. Tout d'abord, les comportements déviants qui semblaient être des effets dominants du SI se retrouvent majoritairement dans les réponses de la base de données. De plus, plusieurs comportements du cycle de l'imposteur se retrouvent dans nos différentes catégories. Reprenons l'aspect de dénigrement, sixième élément du cycle. Nos catégories ; donner le crédit à d'autres, ne pas accepter le crédit qui lui revient et diminuer sa contribution fait donc référence à ce dernier. Pour ce qui est de l'anxiété et du doute, nous y avons ciblé une catégorie complète : doute sur soi.

Bref, plusieurs conclusions peuvent être tirées de notre analyse préliminaire. Premièrement, les résultats semblent compatibles avec la revue de littérature. Toutefois, nous avons découvert un élément important à considérer : les sentiments et comportements qui proviennent de soi ou de son environnement. En effet, les femmes semblent être portées à avoir des tendances au syndrome de l'imposteur selon des motivations intrinsèques ou extrinsèques. Cet élément sera à considérer lors de notre deuxième et dernière portion d'analyse. Deuxièmement, bien que ce modèle nous donne une bonne représentation des comportements en organisation, ils nous manquent certains éléments afin de bien répondre à notre problématique. Une analyse avec une autre approche est de mise. Finalement, les données ont été classées selon la nature des sentiments ou comportements énoncés dans les citations. Toutefois, nous désirions au départ analyser le syndrome de l'imposteur comme un processus en organisation : les causes de son érosion, comment il est vécu par la suite et ses effets sur les comportements des femmes et donc sur l'organisation. C'est avec cette vision que nous avons entamé la suite de notre analyse.

3.2.2 Analyse approfondie

Suite à l'élaboration de notre premier modèle, nous avons entamé notre deuxième vague d'analyse avec le modèle désiré en tête. La Figure 5 présente ce dernier.

Figure 5 : Modèle d'analyse approfondie



Ce deuxième modèle est ancré sur un objectif davantage précis pour cette recherche. Maintenant que nous avons une bonne représentation des sentiments et des comportements des répondantes, il est intéressant de se questionner sur comment ils se déploient en organisation. Nous tentons donc de comprendre quels sont les sentiments qui initient les comportements vécus. De plus, nous essaierons de voir s'il existe des modérateurs qui peuvent influencer cette relation.

À l'aide de ce modèle, nous avons donc cherché ces trois éléments (sentiments, comportements, modérateurs) dans les citations des répondantes. Pour ce qui est du processus utilisé, nous avons procédé sensiblement de la même façon que pour la première vague d'analyse. Chaque chercheur a fait la relecture des cent premières questions en utilisant la technique d'*open coding* tout en gardant en tête le modèle final à produire. Par la suite, nous avons comparé nos codes. Nous avons procédé avec la même rigueur et objectivité que lors de l'analyse préliminaire. Suite à des discussions,

comparaisons et argumentations devant nos codes respectifs, nous en sommes venus à un consensus sur les codes communs à suivre pour le reste du codage. Par conséquent, nous avons codé l'ensemble des données restantes avec ces codes afin de les comparer par la suite. Nous avons fait cette alternance de recodage et de comparaison de l'ensemble des données deux autres fois pour finalement créer le modèle final. Des catégories se modifiaient, d'autres s'ajoutaient au fur et à mesure de l'analyse. Il était alors important pour nous de rester cohérent entre les analyses et toujours recoder l'ensemble de la base de données. Veuillez vous rendre à l'annexe 4 pour voir un exemple de l'un de nos tableaux de codage. Vous remarquerez qu'il est plus complet et détaillé que l'un de nos premiers tableaux de codage à l'annexe 3.

3.3 Résultats

3.3.1 Le syndrome de l'imposteur comme processus

Tel que mentionné, l'objectif de cette recherche exploratoire était d'analyser le syndrome de l'imposteur comme un processus en organisation. Pour ce faire, nous avons tenté de cerner les sentiments qui étaient vécus et quels étaient les conséquences au niveau des comportements adoptés par les victimes du SI. Cependant, nous avons débuté l'analyse sans aucune hypothèse ou modèle en tête. Nous avons ainsi fait la découverte, lors de la première analyse, de plusieurs éléments qui venaient confirmer les informations de la revue de littérature. De plus, nous avons remarqué que les réponses des femmes se divisaient principalement en deux catégories. Certaines d'entre elles évoquaient des sentiments alors que d'autres des comportements qu'elles associaient au syndrome de l'imposteur. Nous avons, par la suite, compris que ces deux éléments pouvaient et devaient être reliés. Des sentiments sont vécus en organisation, ce qui entraîne conséquemment des comportements. Il ne faut pas oublier les éléments entourant les répondantes qui peuvent influencer cette relation, ce que nous appelons scientifiquement les modérateurs.

Le syndrome de l'imposteur peut donc être vécu tel un processus en organisation. Ce n'est pas seulement l'adoption d'un comportement, un trait de personnalité, l'historique familial de la personne ou les sentiments vécus. En effet, comme cité lors de la revue de

littérature, le syndrome de l'imposteur est vécu selon un cycle. Nous avons donc créé notre propre processus (Figure 6) grâce aux réponses des 640 femmes professionnelles qui ont répondu à la question suivante : *te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur ? Pourquoi ? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus ?*

Figure 6 : Modèle final du syndrome de l'imposteur

Modérateurs

Accentueurs situationnels

- 1- **Être en transition de carrière**
Situation où la personne se voit octroyer un nouveau rôle, une promotion, un nouvel emploi ou toute nouvelle situation au sein de l'organisation.
- 2- **Être en présence de hauts dirigeants**
Situation où la personne est en contact avec une personne d'autorité ; un patron, un dirigeant ou la haute direction.
- 3- **Être en présence de collègues plus expérimentés**
Situation où la personne dirige ou travaille avec des collègues perçus comme étant plus expérimentés.
- 4- **Travailler dans un domaine non relié à la formation scolaire**
Situation où la personne travaille dans un domaine qui n'est pas relié directement à sa formation scolaire.

Sentiments

Interne → Externe

- 1- **Une attention à l'image projetée**
La personne ressent une inquiétude face à l'image qu'elle projette au sein de l'organisation.
- 2- **Un désir de se prouver**
La personne ressent un désir de se prouver personnellement et face aux autres.
- 3- **Un doute sur soi**
La personne ressent un doute par rapport à ses compétences.

Comportements

Le soi

- 1- **Se déprécier volontairement**
La personne diminue sa contribution, n'accepte pas le crédit qui lui revient et/ou ne reconnaît pas sa véritable contribution.
- 2- **Adopter un comportement déviant**
La personne adopte un ou les deux comportements opposés :
 - *En faire trop : elle compense*
 - *En faire moins : elle s'avoue vaincue*
- 3- **limiter son expression**
La personne limite volontairement son expression lors de situations qui demandent une prise de parole, un partage d'idées ou/et un partage de réalisations.

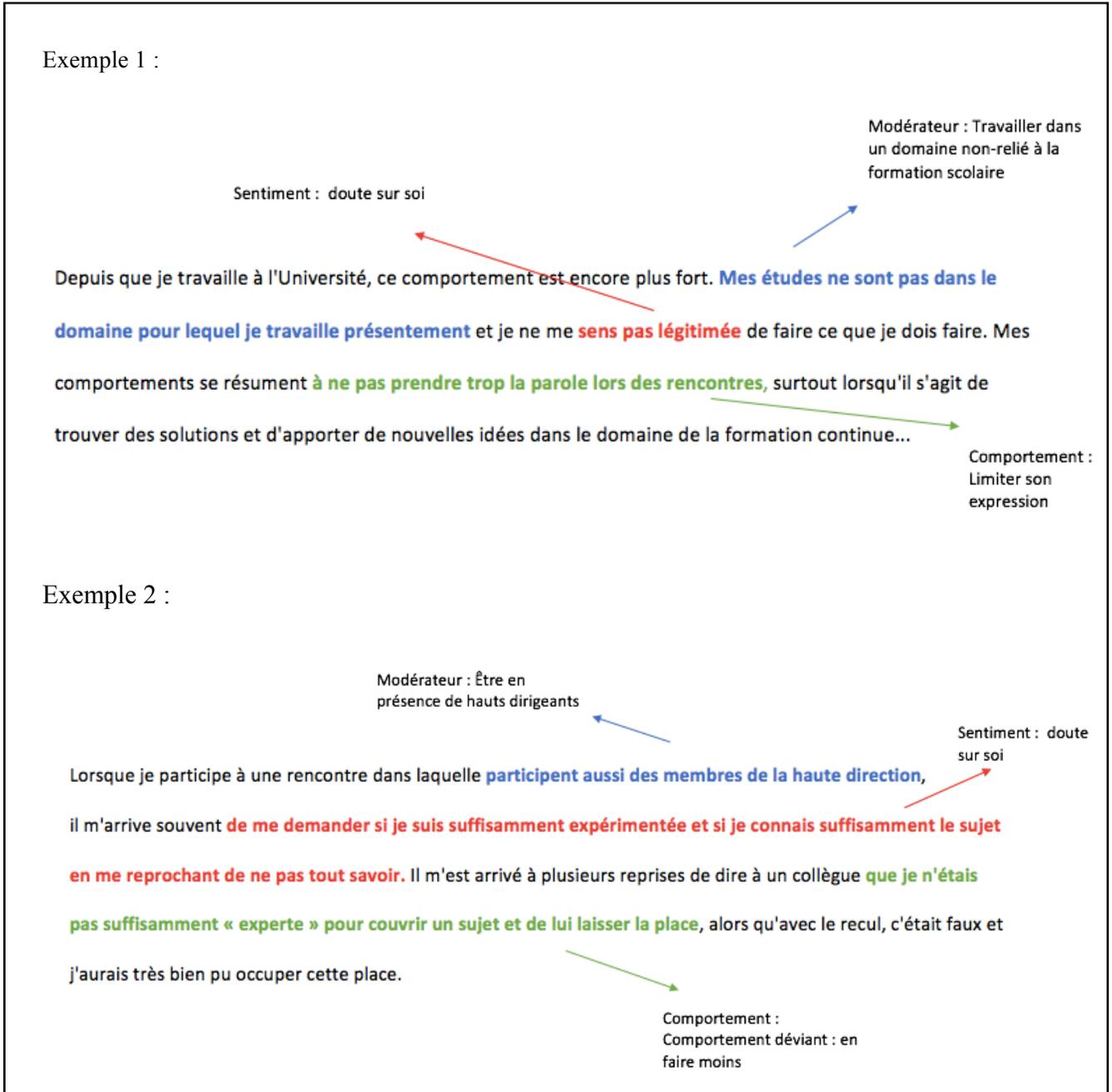
L'environnement

- 1- **Rechercher l'approbation des autres**
La personne prend des décisions dans le but de plaire à son entourage.
- 2- **Mettre les autres de l'avant**
La personne a tendance à donner le crédit aux autres lors de félicitations.

Nous allons évidemment analyser en profondeur les trois catégories, mais pour l'instant, parlons du modèle dans son ensemble. Nous comprenons que ce processus débute par des sentiments vécus : une attention à l'image projetée, un désir de se prouver et un doute sur soi. Ces trois sentiments sont les éléments déclencheurs du syndrome de l'imposteur. Par la suite, nous avons remarqué que ses sentiments provoquent un ensemble de comportements, et ce, au niveau personnel (soi) et au niveau de l'environnement des répondantes. Finalement, certains éléments peuvent influencer et accentuer cette relation que nous appelons les modérateurs.

Puisque nous devions travailler qu'avec une seule question et que celle-ci donnait une grande liberté de réponses aux participantes, nous avons une grande variété de types de citations. Certaines citations comprenaient seulement un oui, d'autres énonçaient seulement un sentiment ou un comportement alors que certaines ne répondaient pas à la question. Toutefois, il est à noter que l'ensemble des réponses comportant un sentiment, un comportement ou un modérateur ont inévitablement été analysés et classés. Plusieurs réponses incluaient le comportement adopté ainsi que le sentiment déclencheur, ce qui était parfait pour le modèle en question. Vous retrouverez à l'annexe 5, un tableau témoignant d'un ensemble exhaustif de citations pour chacun des éléments du modèle. Certaines réponses contenaient les trois éléments du modèle dont nous donnons un exemple dans la figure suivante.

Figure 7 : Exemple de réponses comportant parfaitement le modèle



Les exemples de la Figure 7 démontrent bien comment le modèle peut être transmis dans un contexte d'organisation. Un élément modérateur est présent dans l'environnement d'une femme, celui-ci peut à la fois initier un sentiment ou jouer un impact entre la relation sentiment – comportement. Dans le premier exemple, le fait que la répondante travaille dans un domaine non relié à sa formation scolaire lui apporte un sentiment de doute qui par la suite l'amène à limiter son expression.

3.3.2 Les sentiments

Pour commencer, concentrons-nous sur l'élément initiateur du modèle : les sentiments. Nous avons remarqué que le sentiment dominant chez nos répondantes est le *doute sur soi*. Nous le décrivons par le fait d'avoir des doutes concernant ses compétences en contexte de travail. En effet, les participantes semblaient avoir de forts doutes face à leurs compétences, leur place dans l'organisation ainsi que leurs aptitudes. Plusieurs affirment : « ne pas être à la hauteur », d'avoir « peur de ne pas avoir les capacités » ou même de « penser souvent que je ne suis pas à ma place, je n'ai pas confiance en mes capacités pour relever les nouveaux défis de ma progression professionnelle ». Certaines femmes affirment même qu'elles ont éprouvé des sentiments de ne pas être à la hauteur alors que leur supérieur témoigne du contraire. En effet, une des répondantes explique que son patron et ses collègues la complimentent sur son travail alors qu'elle continue de croire qu'elle n'est pas la bonne personne pour le poste. On remarque que les pensées négatives peuvent être plus fortes que les opinions de son entourage. Plusieurs femmes semblent ressentir ce doute par rapport à elle, même si d'autres personnes s'efforcent à leur prouver le contraire.

Le deuxième sentiment est *une attention à l'image projetée*. Ce sentiment vécu chez les répondantes indique qu'elles ont peur que certaines actions leur donnent une mauvaise réputation, que certains propos diminuent leur crédibilité, qu'une erreur change la perception des autres face à elles, bref toute action qui pourrait nuire à leur image. Naturellement un tel sentiment apporte de lourdes conséquences sur les comportements qu'elles adoptent afin de le contourner ou même le contrer. Certaines d'entre elles affirment : « je m'inquiète à savoir si les gens sont contents de ma nomination », « je suis très dure avec moi-même et souvent j'ai peur de la perception que l'on peut avoir de

moi » et « j'ai toujours tendance à diminuer mes succès lorsqu'ils sont soulignés et ce depuis l'école ! Car j'ai toujours la crainte de projeter l'image d'une personne prétentieuse et au-dessus de la mêlée... ». Ce sentiment semble être associé à la peur ; la peur du jugement, la peur de ne pas être aimé, la peur de l'opinion des autres, etc. En effet, une des femmes explique qu'elle est très dure envers elle-même par peur de faire une erreur et de provoquer une mauvaise perception chez ses collègues.

Finalement, le dernier sentiment est un *désir de se prouver*. Nous pouvons le décrire par un besoin de satisfaction personnelle ainsi qu'envers les autres. Les répondantes souhaitent se prouver à elle-même et ce désir influence certains de leurs comportements ; « Prendre plus de responsabilités pour prouver que je suis capable de réussir » et « J'en ai déjà fait beaucoup trop, et ce en étant perfectionniste afin de vouloir me prouver » en sont des exemples. Ce dernier sentiment est moins récurrent dans les données que les deux autres, mais il est tout autant important. Nous remarquons qu'il précède dans tous les cas un des comportements du modèle. Ceci indique que le désir de se prouver provoque automatiquement une action pour répondre à ce besoin et aura un impact sur le travail de la personne concernée. En effet, certaines femmes indiquent qu'elles vont jusqu'à s'épuiser professionnellement dans leur quête de se prouver. De plus, en contexte d'organisation, les femmes sont confrontées à l'opinion des autres et souhaite prouver leurs compétences à eux aussi : « Tendance en en faire trop et à me défoncer : pour prouver à tous que je suis capable ». Elle se préoccupe donc de démontrer aux autres ses capacités et prouver qu'elle est capable.

Nous avons maintenant une bonne représentation des sentiments et de la façon dont ils sont vécus en organisation. Il est maintenant intéressant d'analyser les comportements que ces derniers déclenchent chez nos femmes répondantes.

3.3.3 Les comportements

À première vue, nous remarquons que les comportements sont divisés en deux grandes catégories : le soi et l'environnement. En effet, les femmes semblent adopter des comportements se rapportant à leur personne : *se déprécier volontairement*, *adopter un comportement déviant* et *limiter son expression*. D'un autre côté, elles adoptent des

comportements en lien avec les personnes qui les entourent, dans notre cas, leurs collègues. L'analyse de notre base de données indique qu'elles *recherchent l'approbation des autres* et qu'elles ont tendance à *mettre les autres de l'avant*.

3.3.3.1 Le soi

Débutons par la catégorie du soi. Plus du quart des répondantes avouent se *déprécier volontairement*. Nous avons remarqué qu'elles peuvent le faire de différentes façons. En effet, plusieurs admettent diminuer leur contribution lors de résultats, ne pas accepter le crédit qui leur revient ou même de ne pas reconnaître leur véritable contribution. L'une d'entre elles affirme : « oui, surtout quand les gens félicitent mes succès, j'ai toujours tendance à diminuer et répondre que c'est normal. Je balaye facilement les félicitations en diminuant la reconnaissance qu'on m'attribue ». Cet exemple illustre une personne qui a tendance à ne pas prendre le crédit lors de félicitations. De plus, nous remarquons qu'elles ont tendance à donner des raisons pour diminuer leur apport, comme la citation suivante l'illustre : « Oui. C'est exactement ce que je fais lorsqu'on me félicite " ah, j'avais du temps; ah, c'était un dossier facile ". Même quand on me complimente " wow, tu es belle aujourd'hui " et je réponds " ah, c'est mon nouveau chandail qui m'aide un peu ". C'est très rare que je réponds " merci " ». Cette répondante, comme plusieurs autres, trouve des raisons pour ne pas accepter des compliments positifs. En effet, plusieurs d'entre elles attribuent leur succès à la chance, à des facteurs externes ou à une question de *timing* : « J'ai trop longtemps justifier mon succès par le fait que j'étais simplement au bon endroit, au bon moment ».

Une autre catégorie du soi qui est également dominante est le fait d'*adopter un comportement déviant*. En effet, le fait d'en faire trop ou en faire moins est le comportement le plus vécu chez nos répondantes. Comme nous l'avons expliqué dans la revue de littérature, le fait d'en faire trop implique qu'une personne choisit volontairement de faire plus que ce qui est demandé. Que ce soit en termes d'heures de travail, du travail à faire en question où des tâches à réaliser, la personne se dépassera et en fera plus que ce qui est nécessaire. D'un autre côté, la personne qui choisit d'en faire moins, limite ses actions. Elle est consciente que le travail ne sera pas terminé ou qu'elle se dirige vers un échec. De plus, ce comportement peut être vécu sous plusieurs formes

comme nous pouvons le constater par les citations suivantes : « Celui d'en faire moins pour me donner une raison à une éventuelle défaite », « Je doute souvent de mes compétences, et je pense que j'ai tendance à moins me donner pour me préparer à l'échec. » et « quand je me rend compte des responsabilités et que cela devient du concret, je pense que je prends peur et du coup je procrastine, mais en fait je dois être figée par la peur. Donc quand cela arrive c'est plus le comportement déviant numéro 2, ne pas en faire assez. ». D'un autre côté, plusieurs femmes optent pour l'avenue contraire, en faire plus, comme les citations suivantes le démontrent : « Je suis du type à en faire vraiment plus, voire trop, pour m'assurer de "pallier" à ma non-confiance. », « Vouloir trop en faire, être plus que préparée ... mettre bcp d'énergie pq sentiment que je dois savoir davantage. » et « Je donne trop aux autres et je vais trop loin, souvent par crainte de ne pas être à la hauteur. ». Nous remarquons qu'en majorité, les femmes adoptent le comportement d'en faire trop en raison d'un doute sur soi. Pour contrer ce manque de confiance ou cette perception de ne pas être à la hauteur, elles vont en faire beaucoup plus, jusqu'à parfois apporter des effets négatifs pour l'organisation. En effet, une des répondantes explique que lors d'un projet, elle avait peur de ne pas être à la hauteur, ce qui la pousse à travailler beaucoup plus, voir même trop. Elle affirme que ce comportement a eu un impact sur la synergie de son équipe et de l'engagement de ses collègues. Elle a également remarqué un épuisement de sa part et un stress pour l'ensemble des personnes concernées. Cet exemple est au cœur de l'objectif de ce mémoire. En effet, nous commençons à comprendre les effets négatifs que le SI peut avoir sur l'environnement de travail ainsi que sur la performance des équipes de travail. C'est toutefois à l'étape de la discussion que nous pourrons nous y attarder davantage. Pour l'instant, analysons le dernier comportement de cette catégorie : *limiter l'expression de soi*.

Cette catégorie regroupe les répondantes qui affirment avoir volontairement limité leur expression en contexte de travail. Ce comportement est moins dominant dans les données que les précédents, mais nous croyons néanmoins important de l'insérer dans le modèle puisque nous remarquons que ce comportement est, dans l'ensemble des réponses, associé à un sentiment, soit le doute sur soi et l'attention à l'image projetée. De plus, l'expression de soi a un impact direct sur l'organisation, et ce, à plusieurs

niveaux : la créativité, l'efficacité des équipes, l'innovation, etc. Il était alors important de l'analyser et de le prendre en considération afin d'y proposer des solutions. Voici quelques exemples de citations : « J'ai tendance à m'effacer et j'ai de la difficulté à exprimer ma fierté face à mes succès. » et « Difficulté à m'affirmer dans mon poste. Ex: lorsque je me présente à un groupe, j'hésite souvent ou je ne semble pas convaincue en énonçant mon poste de vp-dg comme si ce n'était pas possible. ». Nous avons remarqué que dans plusieurs cas, les répondantes limitent leurs paroles lorsqu'il est question de donner des idées ou de simplement prendre sa place dans un groupe de travail. De ce fait, l'une des répondantes explique qu'elle limite ses interventions lors des rencontres où il s'agit de trouver des solutions et d'apporter de nouvelles idées. Comme nous l'avons indiqué, la majorité des répondantes agissent ainsi en raison de leur sentiment de doute ou d'attention à l'image qu'elles projettent. Nous pourrions discuter davantage de cette relation dans la prochaine section de ce mémoire.

Maintenant que nous avons analysé les comportements reliés au soi, penchons-nous sur ceux en lien avec l'environnement.

3.3.3.2 L'environnement

Pour ce qui est de l'environnement, nous retrouvons deux comportements : *mettre les autres de l'avant* et *rechercher l'approbation des autres*. Dès la première vague d'analyse et la création du premier modèle, nous avons identifié que les répondantes avaient des comportements en lien avec leur environnement et les prochains résultats le confirment. Le fait de mettre les autres de l'avant signifie, comme nous l'avons étudié dans la revue de littérature, qu'une personne tend à donner le crédit aux autres alors qu'il lui était destiné. À la lecture des réponses, la majorité se formule comme les suivantes : « Lorsque l'on me félicite, je réponds presque toujours que c'est mon équipe ou mes collègues ou encore un travail d'équipe », « Je minimise ma contribution au profit de celle de mon équipe et de mes collègues même si j'ai eu la plus grande part de contribution. » et « J'ai tendance à attribuer le succès au travail d'équipe et ce même si je suis responsable en grande partie de ce succès. ». Malgré qu'elles soient un acteur principal au succès, on remarque qu'elles ont tendance à l'attribuer directement à leurs équipes pour ne pas avoir toute l'attention. Certaines d'entre elles le font pour ne pas

projeter une mauvaise image : « quand on me félicite, je veux toujours inclure les autres pour ne pas être la personne qui prend tout le crédit et qui va passer pour la fille qui ne pense pas aux autres. », d'autres pour une question d'humilité : « Oui j'accepte humblement les félicitations et dit toujours j'étais pas seule ou ils m'ont aidés » et en majorité car elles croient réellement qu'elles ne sont pas la cause du succès : « De ne pas prendre le mérite qui me revient et de m'en remettre à l'équipe. ».

Le dernier comportement à considérer est : *rechercher l'approbation des autres*. Ce comportement fait en sorte que les femmes prennent énormément de décision en fonction de leurs collègues. Ceci peut se traduire par l'incapacité de dire non : « Je ne dit jamais non pour plaire à tout le monde. », céder à d'autres idées que la sienne : « Plaire aux gens et moins prendre ma place: chercher la décision de groupe vs celle que je pense qui est la meilleure » ou même laisser cette tendance avoir un impact sur leur travail : « Aussi, je veux plaire à tous, tout le temps, donc souvent je fais des compromis qui ne sont pas nécessaire ou qui peuvent me nuire à long-terme. ». Malgré que cette catégorie regroupe moins de répondantes, elle est tout autant intéressante à considérer puisqu'elle a un effet direct sur la performance des femmes et celle de l'organisation. En effet, cette citation le démontre bien : « J'ai peur de décevoir, de faire une bourde. Donc, je me retient, je demande beaucoup de conseils avant d'agir. Cela me ralentit dans mon travail quotidien, et n'aide pas à la gestion de l'entreprise. Et comme un cercle vicieux, je considère ce ralentissement, cette non-action, comme une preuve que je ne suis pas à ma place. ». Cette femme est incapable de faire son travail efficacement par se doute d'elle-même qui l'habite et se besoin de plaire aux autres. De plus, on remarque que le comportement est majoritairement causé par le doute sur soi que nous imageons avec la citation suivante : « Car j'ai effectivement ce total manque de confiance face à mes capacités. Pourtant dans la vie de tous les jours je suis une personne confiante. Je ne suis pas capable de dire un commentaire sur un travail mal fait, je le repart moi-même, j'ai peur de déplaire si je le dit. ». Encore une fois, un tel comportement ralentit la réalisation des tâches et l'efficacité d'un employé ou d'une équipe.

Maintenant que nous avons présenté les éléments centraux de ce modèle, il est intéressant d'analyser les éléments modérateurs qui viennent influencer cette relation.

3.3.4 Les modérateurs

Au commencement de notre analyse approfondie, nous avons remarqué que des modérateurs pouvaient influencer l'intensité de la relation sentiment – comportement. Il faut prendre en considération que c'est un élément complémentaire à leur réponse et que malgré qu'il ne faisait pas partie de la question à répondre, un grand nombre de femmes semblent être influencées par les mêmes éléments. Nous avons donc remarqué que le fait *d'être en transition de carrière, d'être en présence de hauts dirigeants, d'être en présence de collègues plus expérimentés et de travailler dans un domaine non relié à la formation scolaire* pouvait avoir un impact sur leur sentiment et comportement.

Commençons par le fait d'être en *transition de carrière*. Il est naturel pour tout employé d'évoluer au sein d'une organisation ou même de faire des changements au niveau de leur carrière. Nous avons constaté que toute nouvelle situation, telle qu'un nouveau rôle, une promotion, un nouvel emploi ou un changement en organisation avaient un impact sur les répondantes. En effet, nous pouvons constater, à l'aide des citations suivantes, que ce modérateur a amplifié leurs sentiments : « En changement de position j'ai déjà eu les questionnements reliés au manque de confiance » et « je dois occuper un nouveau rôle de gestionnaire et j'ai le sentiment que je ne pourrais pas toujours être crédible dans ce rôle. ». De plus, nous remarquons qu'une nouvelle situation apporte beaucoup de doute, alors que parfois ils n'ont pas lieu d'être, comme le démontre la citation suivante : « je me reconnais surtout lorsque j'ai posé ma candidature pour un poste que j'étais certaine de ne pas obtenir et que j'ai finalement obtenu. J'ai trainé ce sentiment d'être un imposteur pendant les années qui ont suivi bien que mes patrons aient été très satisfaits de ma performance et m'ont confié des mandats encore plus grands. ». Ce modérateur peut également avoir un effet sur les comportements adoptés. En effet, certaines répondantes affirment avoir tendance à en faire trop lors de premières expériences ou de changement. L'adoption de comportement déviant semble être un effet important de ce premier modérateur. De plus, une des répondantes décrit qu'elle a eu peur de ne pas être acceptée ou d'être aimée lors des débuts de son nouvel emploi. Cette femme recherchait l'approbation de ses nouveaux collègues, ce qui se rapporte à l'un des comportements de notre modèle : rechercher l'approbation des autres.

Le deuxième facteur est le fait *d'être en présence de hauts dirigeants*. Plusieurs situations en contexte de travail demandent d'avoir des interactions avec des personnes d'autorités, ce qui semble avoir un impact chez nos répondantes. Certaines avouent : « Dans certaines rencontres avec des gens de plus haut niveau que moi, je me sens souvent moins bonne ou moins importante qu'eux. Je me retiens de parler car je ne me fais pas confiance envers eux. », « Feeling like Im not in my place cause all the leaders around the table are VP and higher » et « parfois je ressens le syndrome de l'imposteur, par exemple, en début de réunion avec les hauts dirigeants ou bien en début de nouvelles situations typiquement hors de ma zone de confort. ». On peut croire qu'il est normal de ressentir des doutes lors de situations où nous sommes confrontés à une autorité. Malgré tout, il est important de le prendre en considération puisque cet élément a un impact sur les comportements et sentiments de nos répondantes.

Le troisième modérateur est le fait *d'être en présence de collègues plus expérimentés*. En effet, une organisation rassemble plusieurs profils d'employés ainsi que d'équipes de travail incluant des membres avec différents niveaux d'expériences. Certaines femmes travaillent avec des collègues qu'elles perçoivent comme étant plus expérimentées, ce qui a un impact sur leur comportement et sentiment : Je suis aussi rentrée dans un 'boys club' qui ont l'expertise et que je n'ai pas. J'ai déjà vécu les comportements de 'c'est pas moi, c'est mon équipe', toujours trouver des raisons pour dire que ce n'était pas moi, ne jamais prendre le crédit pour ce que je fais, etc. ». Nous pouvons constater à la lecture de cette citation que le fait de travailler avec des hommes, qui ont l'expertise qu'elle n'a pas, l'apporte à adopter un comportement qu'elle n'aurait peut-être pas fait dans un autre contexte. Nous remarquons également que cet élément occasionne des doutes par rapport à leur place, leurs capacités et leurs compétences. L'une des répondantes explique qu'elle est en position d'autorité auprès d'employés qu'elle perçoit comme plus compétents qu'elle. Elle ne se sent donc pas à sa place avec eux et commence à développer des sentiments de doute face à son rôle dans l'organisation. De plus, nous remarquons que ce modérateur peut provoquer une dépréciation volontaire de la part des personnes concernées : « Il m'arrive régulièrement de ne pas reconnaître pleinement ma contribution à certaines réalisations, de remettre en question une assignation sur un projet par crainte de ne pas avoir les compétences requises, ou de me comparer

défavorablement avec des collègues. Je crois que ceci découle en partie du fait que je n'ai pas un profil similaire à celui de mes pairs - je n'ai pas de formation en droit ou en comptabilité, ni d'expérience dans une entreprise de services financiers. ».

Finalement, le dernier modérateur est celui de *travailler dans un domaine non relié à la formation scolaire*. La formation semble jouer un rôle important en organisation au niveau des postes, de la crédibilité ainsi que des aptitudes. Nous remarquons que plusieurs femmes sont portées à travailler dans des contextes où elles n'ont pas la formation adéquate, ce qui a un impact sur leur expérience en organisation. Cela amène principalement des doutes : « J'ai souvent l'impression de ne pas être à la hauteur des autres dans mon domaine en raison de mon âge et du fait que je n'ai pas effectué la maîtrise en fiscalité. Je vais souvent en faire beaucoup trop et prendre beaucoup de temps pour valider mes positions/décisions au lieu de me faire confiance. ». Comme le modèle l'indique, il existe un processus entre les trois catégories et les propos de cette citation en sont un bel exemple. Le fait de ne pas avoir de formation dans le domaine lui apporte des doutes face à ses capacités, ce qui fait en sorte qu'elle adopte un comportement déviant d'en faire trop. De plus, nous remarquons que malgré les félicitations et la satisfaction d'une personne d'autorité, un sentiment de doute dans ce contexte de travail peut se faire ressentir : « je fais partie d'une équipe où les gens sont très qualifiés techniquement. Je dois souvent les représenter auprès d'autres groupes ou clients. J'ai l'impression que je ne possède pas toutes les connaissances pour mériter ces responsabilités malgré que mes collègues et mes patrons sont très satisfaits de mes performances. ».

Nous pouvons en conclure que le syndrome de l'imposteur peut être vécu en organisation tel un processus regroupant sentiments, comportements et modérateurs. Les modérateurs, tous associés à une situation en entreprise, font en sorte que nous pouvons mieux comprendre comment le SI se déploie dans ce contexte.

La prochaine section explique davantage la transition entre le premier modèle et le modèle final. Utilisant les mêmes données pour les deux, nous croyons important pour

la validité du mémoire de bien expliquer comment les modèles peuvent être à la fois différents et semblables.

3.4 Le premier modèle vs le modèle final

À première vue, nous remarquons des similarités entre les éléments du premier modèle et du modèle final. Le premier modèle a été créé selon la nature des sentiments et des comportements alors que le deuxième est basé sur ces deux éléments séparés.

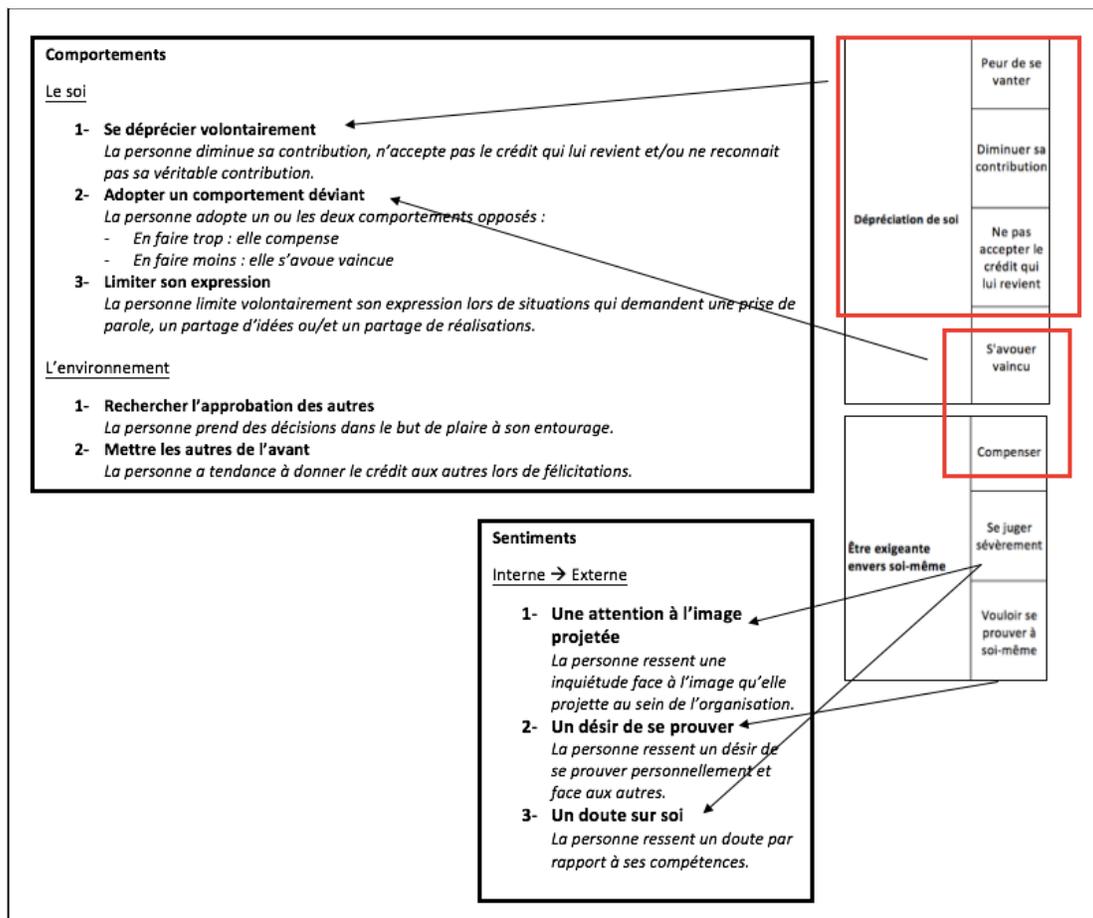
Le premier point commun qu'on retrouve est la catégorie *doute sur soi* qui demeure la même dans les deux modèles. Étant le sentiment le plus dominant chez nos répondantes, il est clair qu'il allait également se retrouver dans notre première analyse. Nous pouvons confirmer la validité de son utilisation puisque les réponses ont été classées de la même façon dans les deux cas. La Figure 8 illustre ses propos. On remarque que le premier modèle est tout simplement une représentation plus détaillée du modèle final.

Figure 8 : Le premier modèle vs le modèle final – Doute sur soi

| Modèle final | Premier modèle | |
|--|------------------------------|------------------------------|
| <p>Sentiments</p> <p><u>Interne → Externe</u></p> <p>1- Une attention à l'image projetée <i>La personne ressent une inquiétude face à l'image qu'elle projette au sein de l'organisation.</i></p> <p>2- Un désir de se prouver <i>La personne ressent un désir de se prouver personnellement et face aux autres.</i></p> <p>3- Un doute sur soi <i>La personne ressent un doute par rapport à ses compétences.</i></p> | <i>Catégorie de 3è ordre</i> | <i>Catégorie de 2è ordre</i> |
| | Doute sur soi | Se sous-estimer |
| | | Se sentir inadéquate |
| | | Ne pas se sentir à sa place |

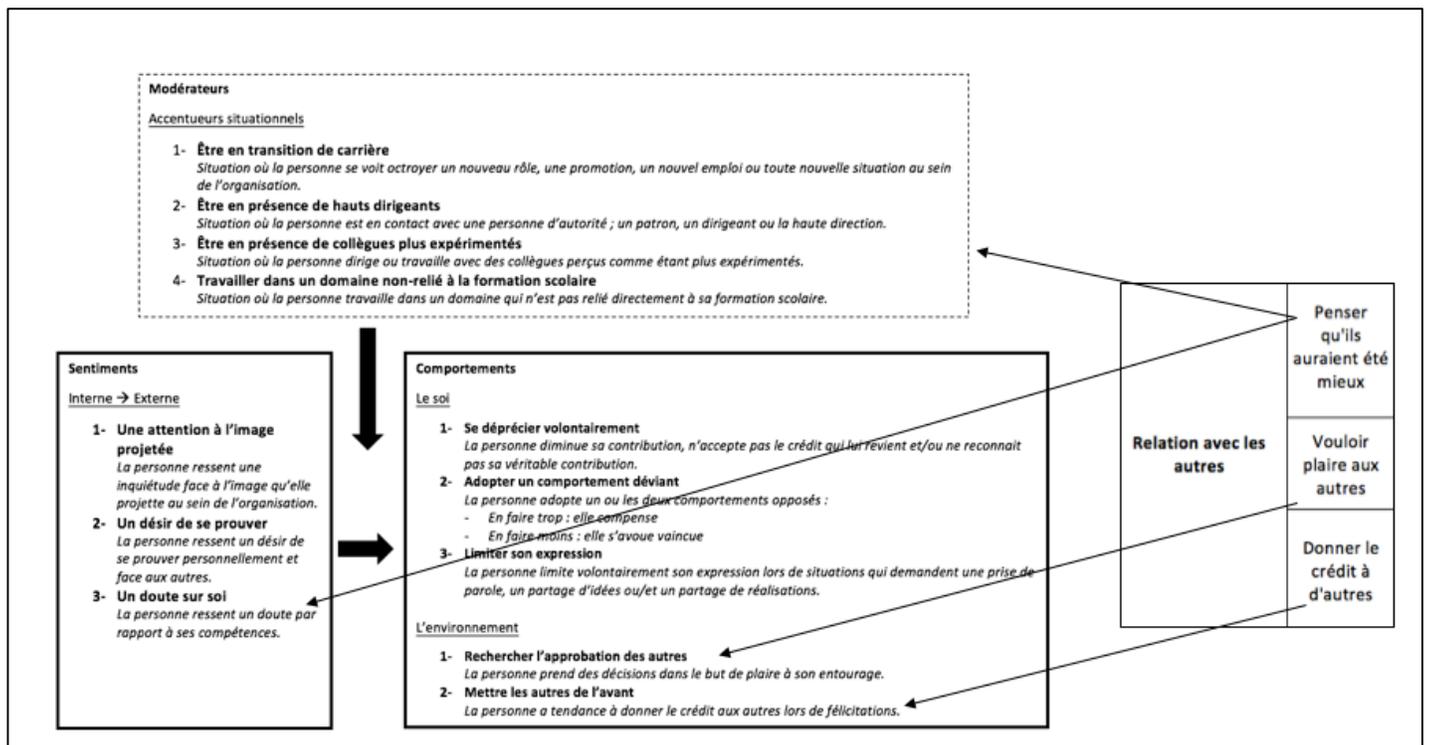
Pour ce qui est de la catégorie *dépréciation de soi* du premier modèle, nous l'avons conservé et inséré dans les comportements adoptés. Il est à noter que l'élément *s'avouer vaincu* fut retiré de cette catégorie pour se joindre à la catégorie *compenser* pour ainsi créer les comportements déviants de notre deuxième modèle. La catégorie *être exigeante envers soi-même* fut donc dissoute. En effet, suite à plusieurs lectures des données nous avons remarqué que la catégorie *se juger sévèrement* pouvait, en fait, faire partie du sentiment de doute sur soi et de l'attention à l'image projetée. Finalement, la catégorie de *vouloir se prouver à soi-même* a été classé comme l'un des trois sentiments du modèle final. Nous avons constaté son importance et sa constante relation avec un comportement. Voulant mettre en évidence la relation sentiment – comportement, nous croyions donc important de l'insérer dans le modèle. La Figure 9 illustre les changements énoncés.

Figure 9 : Le premier modèle vs le modèle final – Dépréciation de soi et Être exigeante envers soi-même



Enfin, la catégorie restante du premier modèle est celle de la *relation avec les autres*. Les comportements ; *vouloir plaire aux autres* et *donner le crédit à d'autres* furent conservés sous d'autres terminologies, soit, *rechercher l'approbation des autres* et *mettre les autres de l'avant*. Pour ce qui est de, *penser qu'ils auraient été mieux*, nous avons convenu que certaines d'entre elles devaient préférablement être analysées sous le sentiment de doute sur soi. De plus, cette catégorie nous a permis de débiter la création des modérateurs alors que plusieurs de leurs réponses faisaient référence à une transition de carrière ou le fait d'être en présence de collègues plus expérimentés. Nous avons constaté que cette catégorie n'avait pas lieu d'être et que certaines des réponses devaient être analysées selon les modérateurs. Encore une fois, la Figure 10 démontre les changements décrits.

Figure 10 : Premier modèle vs modèle final – Relation avec les autres



Suite à ses explications et illustrations, nous constatons que le modèle final est une version améliorée de notre première analyse. Nous avons reclassé des catégories de façon à avoir un processus et ainsi obtenir une compréhension davantage complète et claire du syndrome de l'imposteur en organisation. L'ajout de modérateurs donne de la profondeur à nos résultats et permet d'avoir une meilleure représentation du SI, et ce, spécifiquement en contexte de travail.

Suite à cette analyse, il est maintenant temps de discuter de ses implications.

Chapitre 4 : Discussion

L'objectif de ce mémoire est de mieux comprendre le syndrome de l'imposteur en organisation, ce qui permet d'identifier des pistes d'intervention afin de faciliter l'optimisation des ressources en entreprise. Pour ce faire, nous voulions comprendre comment il s'applique en contexte organisationnel de par les sentiments qui l'initient chez les personnes concernées ainsi que par les comportements qu'elles adoptent. Nous avons remarqué que cette relation peut être influencée par des éléments de leur environnement. À la lumière de ces résultats et de notre revue de littérature, nous discuterons de leurs implications afin de répondre à notre question de recherche. Nous pourrions par la suite proposer des solutions managériales.

4.1 Contributions

Il est intéressant de mettre en évidence les contributions de notre modèle aux connaissances déjà existantes du syndrome de l'imposteur. Nous retrouvons plusieurs éléments de notre revue de littérature dans notre modèle ce qui nous permet de le valider. Toutefois, nous apportons de nouveaux éléments qui permettent d'avoir une meilleure compréhension du phénomène.

D'abord, les modérateurs représentent des facteurs situationnels qui donnent une profondeur aux informations trouvées. La revue de littérature nous donne un éventail de comportements adoptés et de sentiments ressentis par les personnes concernées. Toutefois, nous n'avons aucun facteur pouvant intensifier ou initier ses éléments. Le modèle nous permet donc de mieux comprendre le processus du syndrome de l'imposteur spécifiquement dans un contexte organisationnel. Parlant de processus, le cycle de l'imposteur de Chassangre et Callahan (2017) peut sembler s'apparenter au modèle de cette étude. Toutefois, le cycle de l'imposteur place une femme dans un cercle restreint de sentiments et comportements vécus. Bien qu'il soit légitime et que nous retrouvons ce processus dans notre modèle, notre étude permet l'ajout d'autres éléments importants au SI. En effet, notre modèle démontre que le SI peut être vécu de différente façon comparativement au cycle de l'imposteur qui impose une suite de

sentiment et comportement. Dans notre cas, trois sentiments peuvent déclencher le processus du SI qui par la suite peut être vécu par différents comportements. En plus, nous ajoutons un facteur contextuel et initiateur : les modérateurs.

4.2 Implications

Les implications qui suivent ont pour objectif de mettre en évidence les éléments du modèle qui peuvent avoir des effets considérables sur la performance d'une organisation. Bien que l'ensemble du modèle soit important, nous avons cerné quelques catégories auxquelles nous accorderons plus d'attention. Le sentiment le plus présent chez les femmes participantes ainsi que dans la revue de littérature est le *doute sur soi*. On ne peut douter de ses effets autant chez les femmes que pour l'organisation. Par le fait même, ce sentiment provoque en grand nombre l'ensemble des comportements du modèle, d'où son importance. Nous toucherons également à un des comportements qui semble alimenter des obstacles à la créativité des équipes : *limiter son expression*. Finalement, nous terminerons par les éléments modérateurs. Ils représentent des situations présentes dans toute organisation. Les dirigeants doivent en être conscients pour prendre des décisions stratégiques et les contrer.

4.2.1 Le doute sur soi

L'analyse des résultats a démontré que le sentiment dominant chez les femmes en organisation est le doute sur soi. À première vue, nous remarquons que c'est un élément qui est aussi important dans la revue de littérature. Le cycle de l'imposteur par exemple débute également par des sentiments anxieux, dont le doute (Chassangre, Kevin & S. Callahan, 2017). De plus, nous avons remarqué plusieurs éléments et critères associés au doute de soi tel qu'une anxiété généralisée et le fait de se sentir moins intelligente que les autres (Chanssangre, Kevin & S. Callahan, 2017). Rappelons-nous également les propos de Clance et Imes (1978) alors qu'elles décrivaient les imposteurs comme des personnes ayant un fort manque de confiance en soi. Ce sentiment est sans aucun doute très présent chez les personnes atteintes du syndrome de l'imposteur ainsi que des femmes en organisation. Il est important de se questionner sur les effets de ce sentiment chez les femmes, mais également pour l'entreprise.

4.2.1.1 Les effets chez les femmes

Selon notre analyse, nous remarquons que ce sentiment apporte principalement trois comportements : se déprécier volontairement, adopter un comportement déviant et limiter son expression. Comme plusieurs répondantes l'ont indiqué, de tels comportements peuvent avoir des impacts à différents niveaux. Nous regarderons les effets indirects sur l'organisation dans la prochaine section, mais concentrons-nous sur les femmes et leur développement.

Nous avons montré précédemment qu'un des principaux objectifs de carrière chez les femmes est de bien se sentir par rapport à leur emploi (Powell & Mainiero, 1992). Selon Nicholson et de Waal-Andrews (2005), des sentiments de confiance en soi et de satisfaction personnelle seraient des objectifs en lien avec leur bien-être professionnel. À la lumière de ses informations, nos résultats mettent en évidence une problématique : la majorité de nos répondantes souffre de doute par rapport à elle-même. Cela se traduit par un manque de confiance, le sentiment de ne pas être à sa place ou de ne pas être à la hauteur ainsi que d'avoir des doutes par rapport à leurs capacités. Ce basant uniquement sur l'étude de Powell et Mainiero (1992) et de Nicholson et de Waal-Andrews (2005), nous pourrions conclure qu'une grande majorité de nos répondantes n'atteignent pas cet objectif de carrière. Cela peut apporter une insatisfaction face à l'emploi, une perte de motivation, une baisse de leur engagement, etc. Toutefois, notre étude a démontré d'autres effets de ce sentiment de doute : *se déprécier volontairement, l'adoption de comportements déviants et limiter son expression*. Ces comportements apportent à leur tour des conséquences sur l'organisation, dont nous discutons dans la section suivante.

4.2.1.2 Les effets pour l'organisation

En effet, nous avons observé lors de l'analyse de nos résultats que ce processus de sentiment – comportement en organisation est bien réel et peut causer des effets à plusieurs niveaux. Plusieurs femmes avouent adopter des comportements déviants en raison de leur manque de confiance, se traduisant par le fait d'en faire trop ou d'en faire moins. De ce fait, elles ont mis en évidence les impacts que ce type de comportements pouvaient avoir : un mauvais environnement de travail, une difficulté à travailler en équipe, la création d'un milieu de travail stressant pour les personnes concernées et la

possibilité de s'épuiser professionnellement. Nous en déduisons que ses impacts peuvent tous avoir en retour des effets sur la productivité de la personne concernée, de son équipe et par le fait même, l'entreprise.

De plus, une personne qui n'est pas satisfaite professionnellement, comme expliqué dans la partie précédente, est un élément à surveiller pour les dirigeants. Comme nous l'avons expliqué, une équipe motivée est une équipe qui a la réussite de l'organisation à cœur et qui prendra des décisions en fonction de cette réussite. Il est donc clair de dire que ce premier élément du modèle est important et que des recommandations devront être formulées. Avant, continuons avec un autre élément du modèle : *limiter son expression*.

4.2.2 Limiter son expression

Nous avons démontré antérieurement qu'un comportement adopté en organisation qui peut avoir des effets importants est de limiter son expression. D'un point de vue de la créativité, de l'innovation et de l'efficacité des équipes de travail, l'expression de chacun est primordiale. Contrairement à la catégorie du *doute sur soi*, le fait de *limiter son expression* n'est pas un élément qui est ressorti clairement de notre revue de littérature. Quelques caractéristiques types du profil des personnes atteintes peuvent toutefois s'y rattacher ; se sentir moins capable que les autres, la peur de l'échec et une anxiété généralisée (Chassangre & Callahan, 2007). En effet, ce comportement ressorti de notre analyse pourrait être une conséquence de ses sentiments énoncés de la revue de littérature. Une personne pourrait limiter son expression par peur d'être humiliée si elle fait une erreur ou limiter ses interventions lors de réunions, car elle sent qu'elle n'est pas aussi capable que les autres personnes présentes. Nous ne pouvons toutefois pas nous prononcer sur l'exactitude de ses liens établis entre nos résultats et la revue de littérature. Par contre, une chose est claire : les femmes répondantes de notre étude limitent leur expression en raison d'un doute d'elles-mêmes et de l'attention qu'elles portent à leur image.

De plus, l'adoption de ce comportement fait référence à un élément de notre revue de littérature du développement des ressources humaines ; la théorie de *Voice*. Nous avons

démontré les bienfaits autant pour les individus que pour l'organisation. Nous pourrions donc l'utiliser dans les recommandations.

4.2.2.1 Les effets chez les femmes

L'adoption de ce comportement chez les employés aura des effets sur l'organisation, mais avant tout chez les individus en question. Comme mentionné, nous avons identifié dans nos données que les femmes avaient tendance à se retenir lors des activités de partage d'idées. Plusieurs d'entre elles regrettent par la suite de ne pas avoir partagé leurs opinions, messages ou idées. Il est intéressant de noter à ce propos que dans plusieurs cas, une femme réalise que l'idée qu'elle a gardée pour elle, par peur de donner une mauvaise réponse, est partagée plus tard par un supérieur. Bien souvent, cette idée est acclamée par les autres et la femme en question réalise qu'elle aurait dû prendre sa place et avoir confiance en elle. De toute évidence, les effets chez les femmes se rapportent à ceux du doute sur soi précédemment énoncé. Nous pouvons anticiper une insatisfaction de son expérience en organisation, une baisse de reconnaissance personnelle et voir même de motivation. En effet, il est important pour les femmes de se sentir accomplies dans leur travail, alors que de tels comportements sont un obstacle à cet objectif. Leur développement au sein de l'entreprise peut se voir ainsi ralenti. Regardons maintenant les effets pour l'organisation.

4.2.2.2 Les effets pour l'organisation

Nous avons parlé précédemment de créativité et d'innovation. Ce sont des éléments de l'organisation qui font maintenant partie du cycle économique. La créativité des individus est de plus en plus valorisée et les organisations mettent en place des structures et systèmes pouvant la favoriser (Florida, 2002). Maintenant essentiel pour toute organisation voulant survivre aux constantes évolutions des marchés, il est important de favoriser un environnement de travail propice à celle-ci. Selon l'esprit et les connaissances des employés, il peut être difficile de laisser aller sa pensée créative. Concentrons-nous toutefois sur l'aspect présentement à l'étude : *limiter son expression*. Il est clair de dire que l'absence de partage d'idées de quelques personnes au sein d'une équipe peut avoir des résultats considérables sur les apports d'une rencontre. Et si l'idée de la personne qui a préféré se taire par peur de donner une mauvaise perception d'elle,

était l'idée qui allait changer les choses pour un projet, une tâche ou même l'organisation ? Nous pourrions nous concentrer sur des solutions dans la prochaine partie de cette discussion. Concentrons-nous d'abord sur le dernier élément à considérer : les modérateurs.

4.2.3 Les modérateurs

Nous discuterons de l'importance des modérateurs en général et particulièrement pour les dirigeants. Ces derniers doivent être conscients des éléments entourant leurs employés qui pourraient avoir des impacts sur leurs sentiments et leurs comportements en organisation. Prenez note que les quatre éléments ; *être en transition de carrière, être en présence de hauts dirigeants, être en présence de collègues plus expérimentés* et *travailler dans un domaine non relié à la formation scolaire*, ne se retrouve pas dans la revue de littérature. Nous pouvons toutefois confirmer leur validité. Ils représentent des situations particulières qui accentuent les sentiments et comportements types d'une personne qui ont des tendances au SI. Ce sont des conditions où la vulnérabilité d'une personne est intensifiée. Elle est donc plus propice à adopter des comportements ou ressentir des sentiments non désirés. De plus, il est important de noter que ces éléments n'étaient pas indiqués dans la question étudiée et que leur répétition chez un grand nombre de femmes prouve leur existence et leur force d'influence sur ces dernières.

Nous croyons important d'en discuter, car contrairement aux autres éléments du modèle, les dirigeants peuvent avoir un impact direct et concret. En effet, il peut être difficile de changer les sentiments d'une personne et contrôler ses comportements, alors que les accentueurs situationnels peuvent être contournés. Maintenant que les dirigeants prennent conscience des situations pouvant initier des sentiments et comportements non désirés, ils peuvent prendre des initiatives qui pourront les atténuer et voir même les arrêter.

Jusqu'ici nous nous sommes limités à mettre en évidence les éléments importants du modèle à considérer pour une organisation, il nous reste maintenant à développer des recommandations.

4.3 Recommandations

Les recommandations qui suivent ont pour objectif de répondre aux éléments du modèle que nous avons mis en évidence. À l'aide de la théorie sur le développement des femmes et de la culture organisationnelle, nous tenterons de présenter des avenues stratégiques que les dirigeants pourraient utiliser. Puisqu'il est difficile de diagnostiquer le syndrome de l'imposteur, il peut être ardu pour des dirigeants de savoir s'il doit adopter les prochaines recommandations. Celles-ci sont donc à titre général et spécifiquement dans un contexte où un grand nombre de femmes au sein de l'organisation sont atteintes. Elles sont émises dans l'objectif d'améliorer le développement des femmes tout en considérant la performance. Prenez note que les recommandations devront être adaptées à toute organisation qui souhaite les appliquer selon leur domaine d'affaires, leur structure et tout système d'affaires à l'interne.

4.3.1 Culture organisationnelle

La lecture du modèle et de ses effets met en évidence une première avenue de recommandation à considérer : l'évaluation de la culture organisationnelle. Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, la culture d'une entreprise est au cœur de ses activités et de son fonctionnement. Elle dicte dans un certain sens l'expérience que les employés auront au quotidien selon leur compatibilité avec les valeurs, les façons de faire et les rituels adoptés par l'organisation et souvent initiés par les dirigeants. Selon nos résultats, nous remarquons qu'un grand nombre de femmes doutent d'elles-mêmes. De toute évidence, ce sentiment peut être accentué selon les situations dans lesquelles elles se retrouvent, et par le fait même, la culture qui règne au sein de son organisation. Reprenons le modèle des valeurs en concurrence de Cameron et Quinn (2011) afin de mieux imaginer ce propos. Selon ce modèle, il existe quatre cultures possibles ; culture de clan, culture d'androcratie, culture de hiérarchie et culture de marché. Comme expliqué dans la revue de littérature, ces cultures sont d'ordre flexible ou stable et orientées vers l'interne ou l'externe. Il n'est pas faux de dire que certaines de ces cultures seraient préférables que d'autres pour des personnes atteintes du syndrome de l'imposteur. Par exemple, une culture de marché qui est orientée vers les résultats, la compétition entre les employés et la pression de réussite est un environnement de travail propice à développer

des sentiments et comportements du SI. Alors que les répondantes avouent douter de leurs capacités et penser être moins bonnes que les autres qui les entourent, une telle culture organisationnelle ne vient qu'augmenter ce sentiment de doute.

Selon nos résultats, nous proposons donc l'implantation de cultures flexibles ; culture de clan et culture d'androcراطية. Les personnes vivant avec le syndrome de l'imposteur ont besoin d'un environnement de travail où elles ont une liberté d'expression et d'accomplissement. La culture de clan promeut les valeurs de travail d'équipe et de consensus (Cameron & Quinn, 2011). La culture d'adhocratie elle, est dynamique et innovatrice. Le partage d'idée est donc encouragé dans les deux cultures. Pour que cette recommandation fonctionne, la culture doit être en harmonie avec la personnalité des dirigeants. Une personne qui est reconnue pour être plus autoritaire et austère pourra rencontrer des difficultés à instaurer ce type de culture. De ce fait, Séguin, Hafsi et Dermers (2008) nous avaient avertis. Dans certains cas, ce sont les membres de l'organisation qui font la culture et il est pratiquement impossible de la changer. D'autres personnes croient que la culture est en fait un moyen pour appliquer la stratégie. Néanmoins, une organisation qui souhaite modifier et faire évoluer sa culture devra d'abord être consciente des implications. La nouvelle culture devra débiter par les dirigeants et se faire sentir dans leurs décisions et leurs actions. Elle aura un impact sur les façons de faire, l'ambiance de travail et dans les actions de l'ensemble des employés.

Il est à noter que cette recommandation n'est pas la réponse clé. Une culture de hiérarchie, bien qu'elle soit plus ou moins compatible avec les personnes atteintes du SI, peut très bien fonctionner pour une organisation x et ses dirigeants. S'ils sont satisfaits de leur performance et de l'efficacité de leurs équipes, devraient-ils changer leur culture pour autant ? Bien sûr que non. Nous proposons cette recommandation selon l'idée qu'un nombre considérable d'employés femmes ont des tendances au SI tout en prenant en compte la performance de l'organisation. Une entreprise peut connaître des succès sans nécessairement être parfaitement sensible au syndrome de l'imposteur. Toutefois, nous proposons des solutions qui pourraient être adaptées à différente échelle afin de le contrer efficacement.

Nous avons compris que la culture peut être difficile à changer, et que parfois, elle devrait rester la même. En prenant compte des personnes atteintes par le SI et de leur efficacité, certaines valeurs devraient tout de même être présentes : l'entraide, la place à l'erreur, le partage d'idée, l'écoute et le travail d'équipe. Dans de telles situations, nous recommandons toutefois l'élaboration d'initiatives propres aux cultures de clan et d'adhocratie. Un bon moyen d'influencer une culture est de changer ces systèmes et structures. De ce fait, nous proposons une initiative concernant les systèmes de récompense. Une culture qui promeut le travail d'équipe et l'entraide entre les niveaux hiérarchiques devrait avoir un système de récompense qui s'y rattache. La deuxième initiative que nous présentons afin de changer une culture est l'évaluation de la structure à l'interne. Finalement, nous appliquerons la théorie de Voice, afin d'encourager le partage d'idées.

4.3.1.1 Systèmes de récompense

Nous remarquons qu'un grand nombre d'entreprises base leur système de récompense sur les résultats. Prenons par exemple une banque où l'employé est récompensé selon le nombre de produits financiers vendus. Une firme de marketing, elle, récompense ses employés lors de l'acquisition d'un nouveau client par exemple. Prenant en considération nos résultats, nous proposons l'élaboration d'un autre système de récompense, non axé sur les résultats exclusivement.

Les organisations qui sont très hiérarchiques ne donnent pratiquement aucune liberté et manœuvre aux employés dans l'accomplissement de leurs tâches (Landier, 2010). Ainsi, il devient difficile de proposer des initiatives créatives et innovatrices. Les récompenses vont principalement aux personnes qui ont d'excellentes performances ne permettant pas la possibilité d'essayer de nouvelles idées. De telles initiatives instaurent un climat où les personnes ont peur de donner leurs opinions et d'échouer. Ils doivent rester dans un même moule afin d'obtenir les mêmes résultats sans pouvoir évoluer et proposer de nouvelles solutions. Ces propos nous rappellent un élément du syndrome de l'imposteur : *limiter son expression*. Dans un climat où l'expression d'idée n'est pas acceptée ou encouragée par les dirigeants, les employés font ce qui est demandé sans

réfléchir à ce qui pourrait être plus efficace ou plus profitable pour l'organisation. Leur objectif est d'apporter les résultats désirés sans voir au-delà de ces derniers.

Nous proposons donc un système de récompense davantage ancré sur les objectifs de l'organisation, autre que les résultats. Par exemple, une organisation qui souhaite promouvoir le travail d'équipe et la collaboration ne devrait pas seulement avoir un système de récompense basé sur les résultats. Afin de faciliter le partage d'idée et la réussite de leur objectif, les dirigeants devraient récompenser les personnes qui ont fait preuve de collaboration lors des rencontres. Cette initiative nécessite que les dirigeants soient présents sur le terrain afin de bien observer les interactions des employés. Ne se fiant pas uniquement aux résultats, les dirigeants doivent être conscients de leur environnement de travail. Une personne peut être récompensée pour une initiative à l'interne qui améliore l'efficacité des équipes par exemple. Bref, cette solution a pour objectif de délaisser l'atteinte angoissante de résultats et de donner l'opportunité aux employés de développer leur potentiel et leurs idées. Selon une perspective du syndrome de l'imposteur, cette proposition donne la possibilité aux personnes de mieux s'exprimer sans avoir peur de faire une erreur.

Cette initiative permettra de changer la culture d'une organisation puisqu'elle vient modifier les normes et façons de faire. Elle concorde avec les valeurs nommées précédemment à valoriser, soit le partage d'idée, le travail d'équipe et la liberté d'expression. De ce fait, cette tactique vient contrer les valeurs de résultats et de compétition qui, comme mentionné, représentent des environnements de travail néfastes pour les personnes atteintes du syndrome de l'imposteur.

Nous proposons un deuxième moyen afin de modifier une culture dans l'optique de contrer le SI ; la structure.

4.3.1.2 La structure

Une autre initiative pour modifier une culture est la structure d'une organisation. La culture hiérarchique par exemple, aura une structure à l'interne qui divise et distance les employés des dirigeants. Nous proposons, au contraire, une structure hiérarchique davantage horizontale. L'analyse de nos résultats met en évidence les effets néfastes de

la présence de hauts dirigeants et de collègues plus expérimentés sur l'efficacité des femmes atteintes du syndrome de l'imposteur. Il est donc préférable d'adopter une structure qui peut restreindre ou diminuer ses sentiments et comportements négatifs. Les modes de collaboration doivent être encouragés, permettant aux employés de différents niveaux de travailler ensemble et ainsi diminuer la distance hiérarchique entre eux.

4.3.1.3 Voice

À la lumière de notre revue de littérature, la théorie de *Voice* semble être initiée chez les employés. En effet, ce sont ces derniers qui prennent l'initiative de partager leur opinion avec les supérieurs. L'environnement de travail doit tout de même être propice, d'où l'importance de notre recommandation. Nous avons remarqué que les femmes ont tendance à limiter leur expression en contexte de travail, principalement en présence de hauts dirigeants ou collègues plus expérimentés. Afin de pratiquer complètement leur *Voice*, nous conseillons d'instaurer des initiatives en organisation qui seront propices à ce partage d'idée.

Toujours dans l'optique d'une culture flexible et du droit à l'erreur mentionné précédemment, les dirigeants devraient, tout d'abord, inclure les employés de tous niveaux dans les processus de décisions. Il est important pour les supérieurs d'offrir aux employés des occasions de participer aux décisions et de partager leurs opinions. L'ouverture que les dirigeants offrent aux employés peut réduire cette barrière entre les deux groupes et ainsi diminuer certains sentiments ou comportements néfastes lors d'interactions. En effet, si les dirigeants souhaitent que les employés partagent davantage leurs idées, ils doivent être prêts à les écouter et les prendre en considération. Selon Price, Hall, Van den Bos, Hunton, Lovett et Tippett (2001), les membres d'une organisation pratiquent plus leur *Voice* dans des cultures où il existe une faible distance hiérarchique. De fait, nous pouvons créer un lien avec l'ensemble de nos initiatives. De toute évidence, la restructuration hiérarchique, la théorie de *Voice* et les systèmes de récompenses s'aident et s'influencent entre eux vers un même objectif ; l'instauration d'une culture plus flexible.

Comme nous l'avons mentionné, il peut être difficile de complètement changer une culture. Toutefois, nous avons proposé trois initiatives relativement facile et rapide à instaurer au sein d'une organisation. À la lumière de nos résultats, elles ont le pouvoir d'avoir de forts impacts en ce qui a trait à l'expression des femmes, leur satisfaction et leur performance.

4.3.2 Coaching

Le coaching à l'interne permet d'équiper les employés avec des outils personnels à chacun afin de mieux se connaître et être plus efficace dans son rôle (McLean, 2006). Nous proposons cette solution afin d'apporter un support aux femmes atteintes par le syndrome de l'imposteur. Nous avons remarqué dans nos données qu'un nombre important de répondantes qui affirmaient ne pas avoir le SI avouaient avoir eu accès à une personne-ressource à leur début. Cette personne est préférablement une femme pour que ces dernières puissent se référer et se comparer à elle.

L'initiative de L'effet A, avec qui ce mémoire fait affaire, est un exemple d'activités disponibles intéressantes pour les femmes. Toutefois, nous recommandons d'avoir des moyens directement entrepris à l'interne de l'organisation. Ainsi, les employés reconnaissent qu'ils sont importants pour les dirigeants et que leur bien-être fait partie de leurs priorités. L'employé se sent supporté et reconnu, ce qui mène à sa satisfaction et ainsi sa performance et son efficacité. De plus, le coaching favorise les interactions entre un supérieur et l'employé, la rétroaction, l'encouragement et la confiance que la personne concernée pourra acquérir (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Encore une fois, le coach ne doit pas avoir une approche trop directive. Il devra miser sur l'entraide et l'écoute. L'objectif est de bâtir une confiance avec l'employé et le rassurer. Les coachs peuvent être des personnes à l'interne et comme mentionné, préférablement des femmes. Il est également possible de faire affaire avec des professionnels du développement organisationnel à l'externe. Bien entendu, des coûts peuvent s'ajouter.

Cette recommandation touche quelques aspects de nos éléments mis en évidence précédemment. D'abord, elle vient tranquilliser les doutes et le manque de confiance en soi que nous remarquons chez la plupart des femmes. D'un autre côté, le coaching peut

contrer certains de nos modérateurs, facteurs importants à notre modèle. En effet, le syndrome de l'imposteur semble être souvent vécu lors d'une transition de carrière. Période remplie d'insécurité, de nouveautés et de doutes, le coaching serait un moyen à adopter pour encadrer ses personnes en changements. Afin de bien accueillir une employée en transition, il serait alors important d'avoir à sa disposition un mentor dès ses débuts. Ainsi, nous assurons son intégration et l'attribution de ses outils afin d'assurer son développement et son efficacité. De plus, le coaching par un supérieur peut diminuer la distance hiérarchique entre employés et dirigeants. Cette technique promeut l'entraide et pourrait diminuer les effets de notre deuxième modérateur : *être en présence de hauts dirigeants*.

Pour conclure cette partie, il est à noter que les recommandations précédentes sont à considérer selon la structure établie et la culture de l'organisation. L'objectif de ce mémoire était en premier lieu de mieux comprendre le syndrome de l'imposteur en organisation afin d'optimiser les ressources. Les recommandations précédentes doivent être mises en place tout en gardant la performance de l'organisation au cœur des préoccupations. L'amélioration de l'expérience des personnes atteintes du SI ne doit pas avoir un impact négatif sur la performance globale de l'organisation. Les dirigeants devraient appliquer les recommandations dans l'optique d'améliorer l'efficacité et la performance des personnes concernées pour ainsi optimiser ses ressources. Par exemple, il n'est pas obligatoire de faire une refonte complète de sa culture, mais bien d'instaurer quelques initiatives pour l'adapter au syndrome de l'imposteur.

4.4 Limitations

Notre étude comprend nécessairement quelques limitations.

4.4.1 Distribution du questionnaire

Le questionnaire a été distribué dans le contexte des activités de L'effet A. Bien entendu, nous n'avons eu aucun pouvoir sur la technique de distribution puisque nous avons eu seulement accès au résultat final, qui est en soi la base de données. Nous avons toutefois remarqué que des activités (ex. : visionner vidéos, autoréflexion, etc.) ont été réalisées dans le cadre du parcours de développement de L'effet A, conçu par Skillable,

et ce, avant la distribution des questionnaires. Nos résultats peuvent être influencés par ces activités.

4.4.2 Création du questionnaire

L'utilisation de données secondaires a limité les possibilités d'items à mesurer. En effet, nous avons seulement travaillé avec une question, puisqu'elle était la seule pertinente à notre étude. Plusieurs autres questions, dimensions ou variables du syndrome de l'imposteur auraient pu avantager l'analyse et le contenu des résultats de ce mémoire. Nous nous sommes toutefois limités à une question, ne pouvant pas nous-mêmes influencer le contenu du questionnaire.

4.4.3 Utilisation de données secondaires

L'utilisation de données secondaires apporte elle-même quelques limites à considérer. Premièrement, elle nécessite un temps d'adaptation pour connaître, maîtriser et se familiariser à la base de données. Deuxièmement, il y a un risque d'utiliser des données plus ou moins pertinentes pour notre étude. Une perte de temps en a résulté à quelques reprises lors des débuts de notre analyse. Finalement, on remarque une difficulté à contrôler la qualité et l'adéquation des données disponibles pour l'étude à réaliser. Malgré cela, l'utilisation des données secondaires nous a donné accès à l'ensemble des éléments recherchés pour cette étude.

4.5 Pistes de recherche

Nous avons opté pour ce mémoire de recherche une approche holistique. Nous avons ainsi obtenu des résultats plus généraux du syndrome de l'imposteur en organisation. Il serait alors intéressant d'approfondir certaines de nos observations dans le futur.

D'abord, puisque notre recherche est l'une des premières à s'intéresser au processus du SI dans un contexte organisationnel, plusieurs éléments pourraient mériter plus d'amples recherches. En effet, une étude de chaque élément du modèle pourrait être réalisée. Il serait intéressant de voir comment chacun des trois sentiments peut se vivre différemment selon les contextes. Par exemple, analyser le doute sur soi avec la présence ou l'absence de variable indépendante.

Cette étude s'est déroulée auprès d'une population québécoise, principalement de la grande région de Montréal. Il serait intéressant de s'intéresser dans le futur aux autres populations québécoises. Venant moi-même d'une région éloignée, il serait intéressant d'analyser si le territoire et la situation économique sont un facteur qui amplifie le syndrome de l'imposteur chez les femmes. Ayant travaillé et vécu dans la métropole de Montréal ainsi qu'en région très éloignée, je remarque des différences en lien avec le syndrome de l'imposteur à différents niveaux. En effet, on ne retrouve pas autant de pression de réussite, de compétition lors des processus de recrutement, de compétition entre collègues, etc. Il serait donc intéressant d'analyser si le territoire est un autre élément modérateur de l'essor du syndrome de l'imposteur chez les femmes. Il en est de même qu'avec les autres régions du Canada et du monde. Il serait possible de comparer le syndrome de l'imposteur selon les régions. Nous pourrions ainsi analyser si les modes de directions, les façons de faire et la culture propre à chaque pays ont un impact chez les femmes.

Enfin, nous avons parlé de l'importance entre la culture organisationnelle et le syndrome de l'imposteur. Il serait intéressant de pouvoir analyser la prédominance de personnes aux tendances du SI selon le type d'organisation auxquelles ils font parti. Est-ce que les cultures de marché auraient tendance à développer davantage de symptômes du SI chez ses employés que les cultures de clan ?

En conclusion, cette étude a mis en évidence la complexité du syndrome de l'imposteur. Nous avons contribué à une meilleure compréhension de son implication en organisation, bien que plusieurs autres avenues de recherches soient nécessaires.

Chapitre 5 : Conclusion

Nous avons débuté cette étude avec une observation : aujourd'hui en 2018, les femmes contribuent grandement à la performance des organisations alors qu'elles se bloquent à l'atteinte de poste supérieur au sein de ces dernières. Nous avons cerné un élément qui pourrait être en cause : le syndrome de l'imposteur. L'objectif fut donc de mieux comprendre ce phénomène. Comment se vit-il en organisation ? Qu'est-ce qui l'initie ? Quels sont les effets sur la performance des personnes concernées et donc de l'organisation ? Selon la théorie sur le développement des femmes et la culture organisationnelle, nous avons tenté de mieux le comprendre pour ainsi proposer des solutions stratégiques à adopter.

Pour ce faire, nous avons eu la chance de travailler avec un organisme au cœur de la problématique à l'étude : L'effet A. Travaillant avec des femmes professionnelles du milieu des affaires, ces dernières correspondaient parfaitement à notre population à l'étude. Nous avons donc analysé les réponses de 640 femmes à la question suivante : *te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur ? Pourquoi ? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus ?*

Notre recherche nous a appris que le syndrome de l'imposteur peut être vécu en organisation selon trois éléments : les sentiments vécus, les comportements qui en résultent et les modérateurs présents dans l'environnement des femmes. Un sentiment domine nos données ; le doute sur soi. Nous avons remarqué qu'il est présent chez la majorité de nos répondantes et qu'il initie la plupart des comportements du modèle. Ces derniers sont majoritairement d'ordre du soi et dans plusieurs autres cas en relation avec leur environnement. Nous avons également compris que les situations auxquelles les femmes font face avaient un rôle important dans l'essor de leur syndrome. Cet élément ajoute de la profondeur à notre revue de littérature en donnant au SI un contexte.

Nous avons compris les effets de ce phénomène sur l'efficacité des équipes, l'expérience vécue des femmes atteintes et la performance de l'organisation en tant que telle. Nous avons donc proposé des solutions à adopter au niveau de la culture et du

coaching. Toutefois, nous estimons que contrer le syndrome de l'imposteur en organisation n'est pas chose facile. Étant d'ordre psychologique, il nécessite bien plus que quelques initiatives de la part des dirigeants. Nous croyons toutefois qu'il est important pour ces derniers de bien comprendre comment il est vécu en organisation, ce qui est maintenant possible à l'aide de notre modèle. Nous proposons l'instauration de nos recommandations selon la structure, la culture et les systèmes déjà bien établie en sein de toute organisation. Nous avons été témoins de la complexité du syndrome de l'imposteur, il n'est donc pas surprenant que d'y contrer soit tout autant complexe et unique. On ne saurait nier de la profondeur que notre modèle apporte à la littérature existante sur le sujet. Comme nous l'avons mentionné, le syndrome de l'imposteur au départ était un phénomène complexe qui se traduit par différents sentiments et comportements. Nous avons maintenant établi des liens entre ceux-ci, et ce, dans un contexte organisationnel.

Pour conclure, nous avons mis en évidence, au tout début de ce mémoire, les différences entre les hommes et les femmes dans le monde du travail. Nous avons concentré nos efforts sur le syndrome de l'imposteur chez les femmes, alors qu'il est également présent dans le quotidien des hommes. Le domaine de la consultation en est un bel exemple. En effet, le syndrome de l'imposteur serait répandu parmi les consultants. Toutefois, les dirigeants encouragent ce type de comportement puisqu'il en résulte une meilleure performance (Bourgoin & Harvey, 2018). Selon eux, les employés caractérisés comme étant travaillant seraient également ceux qui ont des traits de personnalités se rapportant au syndrome de l'imposteur. Les hommes et les femmes divergent sur plusieurs points, il n'est donc pas surprenant que le syndrome de l'imposteur s'ajoute à cette liste !

Bibliographie

- Aubé, Caroline (2017). 6-435-15 - *Fondements et perspectives en développement organisationnel*, note du cours 10 [présentation PowerPoint], HEC Montréal
- Baker, Maureen (2016). «Women graduates and the workplace: continuing challenges for academic women », *Studies in Higher Education*, vol. 41, no 5, p. 887-900
- Barney, Jay (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, no 1, p.99-120.
- Barney, Jay, Mike Wright, David J. Ketchen Jr. (2001). « The resource-based view of the firm: Ten years after 1991 », *Journal of Management*, vol. 21, p. 625-641
- Bashshur, Michael, Burak Oc (2015). « When Voice Matters: A Multilevel Review of the Impact of Voice in Organizations », *Journal of Management*, Vol. 41, no 5, p. 1550-1554
- Booth, Alison, Patrick Nolen (2009). « Gender Differences in Risk Behaviour: Does Nurture Matter? », *The Economic Journal*, vol. 122, p. 56-78
- Bourgoin, Alaric, Jean-François Harvey (2018). « Professional image under threat: Dealing with learning–credibility tension », *Human Relations*, vol. 71, no. 12, p. 1611-1639
- Brauer, Kay, Annegret Wolf (2016). « Validation of the German-language Clance Impostor Phenomenon Scale (GCIPS) », *Personality and Individual Differences*, vol. 102, p. 153-158.
- Cameron, Kim S., Robert E. Quinn (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*, 3^e éd., San Francisco, The Jossey-Bass management series, 268p.

Chassangre, Kevin, Stacey Callahan (2017). « ‘J’ai réussi, j’ai de la chance. . . je serai démasqué ‘ : revue de littérature du syndrome de l’imposteur », *Pratiques psychologiques*, vol. 23, no 2, p. 97-110

Chrisman M. Sabine, W.A. Pieper, Pauline Rose Clance, C.L. Holland, Cheryl Glickauf-Hughes (1995). « Validation of the Clance Impostor Phenomenon Scale », *Journal of Personality Assessment*, vol. 65, no 3, p. 456-467

Claes, Marie-Thérèse (1999). « Femmes, hommes et style de direction », *Revue internationale du travail*, vol. 138, no 4, p. 477 – 495

Clance, Pauline Rose (1985). *The impostor phenomenon: Overcoming the fear that haunts your success*, Atlanta, Peachtree Pub Ltd, 209 p.

Clance, Pauline Rose, Joe Langford (1993). « The impostor phenomenon: recent research findings regarding dynamics, personality and family patterns and their implications for treatment », *Psychotherapy*, vol. 30, no 3, p. 495-501. Récupéré de <http://proxy2.hec.ca:2125/fulltext/1994-17499-001.html>

Clance, Pauline Rose, Maureen Ann O’Toole (1987). « The impostor phenomenon: An internal barrier to empowerment and achievement », *Women in Therapy*, vol. 6, no 3, p. 51-64

Clance, Pauline Rose, Suzanne Ament Imes (1978). « The impostor phenomenon in high achieving women: dynamics and therapeutic intervention », *psychotherapy: theory, research and practice*, vol.15, no 3, p.241-247

Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter, Yee K. Ng (2001) « Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86 no 3, p.425-445.

Deci, E. L., A. H. Olafsen, & R. M. Ryan (2017). « Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol.4, no.1, p. 19-43.

Drapeu, Martin (2004). « Les critères de scientificité en recherche qualitative », *Pratiques Psychologique*, vol. 10, p. 79-86

Easterby-Smith, Mark, Mary Crossan, Davide Nicolini (2000). « Organizational learning: Debates past, present and future », *Journal of Management Studies*, vol. 37, no 6, p.783-796.

Edwards, W. Patrick, Rachel Kowalski, Norma Lawler, Amos Zeichner (1987). « A validation study of the Harvey Impostor Phenomenon Scale », *Psychotherapy*, vol. 24, no 2, p. 256-259

Elo, Satu, Helvi Kyngäs (2007). « The qualitative content analysis process », *Journal of advanced Nursing*, vol. 62, no 1, p. 107-115

Fenwick, Graham D., Derrick J. Neal (2001). « Effect of Gender Composition on Group Performance », *Gender, Work and Organization*, vol. 8, no 2, p. 205 – 225

Ferrary, Michel (2010). « Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ? », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, no 23, p. 181-190

Florida, Richard (2002). « The Rise of the Creative Class. Basic Books », *The Creative Ethos*, p. 21-43.

Gavard Perret, Marie-Laure, David Gotteland, Christophe Haon, Alain Jolibert (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, 2e éd., Paris, Pearson Education, 415p.

Holmes, W. Sarah, Les Kertay, Lauren B. Adamson, C.L. Holland et Pauline Rose Clance (1993). « Measuring the impostor phenomenon: A comparison of Clance's IP scale and Harvey's IP scale », *Journal of Personality Assessment*, vol. 60, no , p. 48–59.

Kets de Vries, Manfred F.R. (1990). « The Impostor Syndrome: Developmental and Societal Issues », *Human relations*, vol. 43, no. 7, p. 667-686

Kolligian, John Jr., Robert J. Sternberg (1991). « Perceived fraudulence in young adults: Is there an “impostor syndrome”? », *Journal of Personality Assessment*, vol. 56, no 2, p. 308-326.

Landier, Hubert (2010). « Malmanagement : l'entreprise ne peut réussir le changement contre ceux qui en subissent les effets », *Humanisme et Entreprise*, vol. 296, no 1, p. 81-91

L'effet A (n.d.). *Mission*, L'effet A. Récupéré le 6 décembre 2018 de <https://effet-a.com/effet-a/>

Lessard-Hébert, Michelle, Gabriel Goyette, Gérald Boutin (1990). *Recherche qualitative : fondements et pratiques*, 2^e éd., Montréal, Éditions Agence D'Arc, coll. education, 124p.

Lind, E. Allan, Ruth Kanfer, Christopher P. Earley (1990). « Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 59, no 5 p.952-959.

McLean, G. N. (2006). « Action planning and introduction to interventions », *Organization development principles, processes, performance*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, p. 101-121.

Mucchielli, Alex (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, 3^e éd., Paris, Colin, 275 p.

Nicholson, Nigel, Wendy de Waal-Andrews (2005). « Playing to win: Biological imperatives, selfregulation, and trade-offs in the game of career success », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no2, p. 137–154.

Nohria, Nitin, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee (2008). « Employee Motivation », *Harvard Business Review*

Powell, Gary N., Lisa A. Mainiero (1992). « Cross-currents in the river of time: Conceptualizing the complexities of women's careers », *Journal of Management*, vol. 18, no 2, p.215–237

Price, Kenneth H., Thomas W. Hall, Kees Van den Bos, James E. Hunton, Steve Lovett, Mark J. Tippet (2001). « Features of the value function for voice and their consistency across participants from four countries: Great Britain, Mexico, The Netherlands, and the United States », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 84, no 1, p. 95-121.

Rieger, Fritz, Durhane Wong-Rieger (1988). « Model building in organizational / cross-cultural research: The need for multiple methods, indices, and cultures », *International Studies of Management and Organization*, vol. 18, no 3, p. 19-32

Rogier, Sarah A., Margaret Y. Padgett (2004). « The impact of utilizing a flexible work schedule on the perceived career advancement potential of women », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 15, no 1, p.89–107.

Schein, Edgar (1985). *Organizational culture and leadership*, San Francisco, The Jossey-Bass management series.

Séguin, Francine, Taïeb Hafsi, Christine Demers (2008). *Le management stratégique de l'analyse à l'action*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 327p.

Shapiro, Mary, Cynthia Ingols, Regina O'Neil et Stacy Blake-Beard (2009). « Making Sense of Women as Career Self-Agents: Implications for Human Resource Development », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 20, no 4, p. 477-501

Skillable (2018). *Rencontrez Skillable*, Skillable. Récupéré le 6 décembre 2018 de <https://skillableapp.com/a-propos/>

Sonnak, Carina, Tony Towell (2001). « The impostor phenomenon in British university students: relationships between self-esteem, mental health, parental rearing style and socioeconomic status », *Personality and Individual Differences*, vol. 31, no 6, p. 863-374

Statistique Canada (2017). *Les femmes et le travail rémunéré*. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-503-x/2015001/article/14694-fra.htm>

Topping, M.E.H. (1983). *The impostor phenomenon: A study of its construct validity and incidence in university faculty members*, [these de doctorat], Floride, University of South Florida

Whiting, Steven W., Timothy D. Maynes, Nathan P. Podsakoff, Philip M. Podsakoff (2012). « Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol. 97, no 1 , p.159-182.

Young, Valerie (2011). *The secret thoughts of successful women: Why capable people suffer from the impostor syndrome and how to thrive in spite of it*, New York, Crown Business, 292p.

Annexes

Annexe 1 : Exemple de la base de données

| | | | | | | |
|----------------|---|-----------------------------|---|------------------|---|--|
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | Oui. Lorsqu'on me félicite, je tends à rajouter qu'on était plusieurs, que j'ai eu de l'aide, etc. Je me reconnais plus ou moins dans la définition proposée. Je me sens en générale à ma place dans mon travail et je ne ment pas sur qui je suis. Par contre, j'ai souvent l'impression que je pourrais faire mon travail mieux qu'il n'est fait et j'ai souvent un sentiment de manque de confiance en moi. Je me reconnais peu dans les comportements déviant, mais si je dois choisir entre les deux, je dirais que j'ai tendance à en faire plus pour prouver que je suis capable. |
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | Not taking credit for work done and letting others take the credit or minimizing my contribution. |
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | Am I capable to take on the greater responsibility |
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | Avoir une tendance à en faire trop. |
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | Non je ne me reconnais pas. Mais je suis toujours un peu gênée quand quelqu'un me félicite. Mais je sais ce que j'ai accompli pour y arriver. |
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | Je me reconnais très bien parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur au quotidien autant dans ma vie professionnelle que personnelle car j'ai beaucoup de difficulté à accepter des félicitations ou compliments, j'ai la réaction immédiate de donner tout le crédit de la réussite à l'équipe. |
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | oui notamment dans celui d'attribuer à la chance mes réussites. J'utilise même beaucoup le mot "chance" lorsque je reconnais que quelque chose a bien fonctionné ! Autre élément : j'ai tendance à minimiser mon rôle dans les projets que je mène à bout... j'essaie déjà de dire merci tout simplement... Puis, les fondements de ce syndrome de l'imposteur : le manque de confiance en moi... |
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | Tout à fait. Je parle souvent de timing pour expliquer que j'ai obtenu tel poste ou telle distinction. Comme si tout le travail derrière ne comptait pas !! |
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | Oui, je travail dans un milieu des hommes, et je me trouve souvent à expliquer à mes collègues mon ancienne expérience qui m'a amené ou je suis présentement. Je me retrouve très souvent aussi, à expliquer à mes clients qu'il seront en bon mains. |
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | je n'ai pas tout ce qu'il faut pour se poste. Ne pas dire merci et reconnaître quand on me félicite. |
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | oui je me reconnais, je ne prends pas le mérite des remerciements, je parle de mon équipe. Je suis toujours convaincu que je ne suis pas à ma place... jamais certaine de mon talent |
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | overaccomplishment |
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | Oui, j'ai souvent l'impression d'avoir peu contribué au succès des projets, j'ai de la difficulté à accepter les félicitations |
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | Je me reconnais dans ce qu'Isabelle Hudon mentionne. J'ai de la difficulté à accepter les compliment et félicitations. Cela me rend mal à l'aise. Je trouve que c'est beaucoup d'attention. Quand j'ai présenté à la rencontre d'Alain Bergeron j'ai eu beaucoup de retour positif. |
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | Oui, tendance à minimiser mon apport dans le succès des projets et justifier plutôt que dire Merci ! |
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | Oui, il m'est déjà arrivé de ne pas me sentir à ma place, ou de ne pas avoir confiance en moi, en mes compétences. Ceci m'est arrivé lorsque j'étais nouvellement en poste comme VP, dans un comité de direction, je sentais que je devais bâtir ma crédibilité et que je n'avais peut-être pas toutes les compétences techniques et l'expérience requise. |
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | Bcp. Je diminue continuellement les succès ou je n'en parle pas. J'ai toujours l'impression de ne pas être la bonne personne pour amener la cie où je suis persuadée qu'elle peut aller. |
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | Pas de façon constante mais il m'arrive souvent d'attribuer mes succès en PARTIE à la chance et très souvent de les diminuer. Je me dis également souvent que je n'ai pas l'expertise ou l'expérience dans des projets, postes qui sortent de ma zone de confort. J'ai peur de ne pas être assez bonne |
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | J'ai tendance à en faire toujours trop et de ne pas prendre le crédit pour le travail accompli. |
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | Oui, récemment dans mon boulot. en situation de stress, je parle trop, au lieu d'écouter |
| Défi 100 jours | 3 | Le syndrome de l'imposteur, | 6 | RÉFLEXION : Le : | 1. Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? 0 Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? | Oui, tout à fait et cela est directement dû au manque de confiance en moi. Un des comportements assez réguliers est de ne pas en faire trop. C'est pratique car, de cette façon, je peux d'ores-et-déjà attribuer l'insuccès d'un projet à cela. Par contre, je dirais que, dans mon cas, ne pas en faire trop me permet de rester un peu à l'écart de l'action et évite ainsi qu'on s'approprie de mon "imposture"... |

Annexe 2 : Représentation de 50 citations

1. Oui. J'ai souvent l'impression de ne pas être à la hauteur des autres dans mon domaine en raison de mon âge et du fait que je n'ai pas effectué la maîtrise en fiscalité. Je vais souvent en faire beaucoup trop et prendre beaucoup de temps pour valider mes positions/décisions au lieu de me faire confiance. J'ai souvent l'impression d'être arriver dans ce domaine "par hasard"/"par chance" et non pas d'avoir ma place. Je me compare beaucoup mes compétences avec mes pairs.
2. Oui je me reconnais. Je fais partie d'une équipe où les gens sont très qualifiés techniquement. Je dois souvent les représenter auprès d'autres groupes ou clients. J'ai l'impression que je ne possède pas toutes les connaissances pour mériter ces responsabilités malgré que mes collègues et mes patrons sont très satisfaits de mes performances.
3. Je me dis que je ne suis pas assez qualifiée pour aller plus loin dans mon emploi et de prendre en charge d'autres projets. Je me dis que je ne suis pas à ma place parce que je n'ai pas de formation/connaissances techniques comme mes superviseurs et collègues et qu'ils ne me prendraient pas au sérieux et ne me confieraient pas cette tâche.
4. "Oui je me reconnais dans le syndrome de l'imposteur. Dans le domaine où je travaille, il y a beaucoup de spécialités et donc de spécialistes. Pour ma part, je me considère plus du type « généraliste ». Ce qui fait en sorte que lorsque je m'adresse à des « experts/spécialistes » j'ai parfois l'impression de ne pas être à la hauteur. J'ai peur de ne pas maîtriser assez certains sujets.
5. De plus, je suis toujours restée dans le même secteur dans l'organisation. J'ai gravi les échelons, mais toujours dans le même secteur. Je me sens donc parfois moins bien outillée face à des gens qui ont occupé diverses fonctions dans plusieurs secteurs de l'organisation. Ces sentiments m'empêchent de prendre des risques et de démontrer une confiance à toute épreuve."
6. Oui en ayant accepté une autre direction (Santé en milieu de travail), en plus de celle des Finances, dans laquelle mes compétences n'ont pas été développées suite à des études, mais à des intérêts personnelles. Les premiers six mois furent

difficiles car je ne me sentais pas à ma place, pas assez compétente et pas assez convaincante. Je sentais qu'on ne me faisait pas tellement confiance.

7. J'ai le même sentiment parce que je travaille dans un domaine différent de ce dans quoi j'ai étudié. De plus, je suis la fille de la boss, alors l'impression de ne pas avoir mérité mon poste et de l'avoir eu gratuitement.
8. Oui par le passé, dans un comité de direction ou je ne me sentais pas à ma place, et ou j'ai diminué mon implication et mes interventions. J'ai depuis pris beaucoup d'assurance en mes capacités, notamment en relevant de nouveaux défis, et je m'y reconnais moins.
9. Oui, je me reconnais très bien. Lorsque je participe à une rencontre dans laquelle participent aussi des membres de la haute direction, il m'arrive souvent de me demander si je suis suffisamment expérimentée et si je connais suffisamment le sujet en me reprochant de ne pas tout savoir - ça me fait beaucoup pensé à ce qu'Isabelle qualifie d'être trop préparée, d'ne faire trop. Il m'est arrivé à plusieurs reprises de dire à un collègue que je n'étais pas suffisamment «experte» pour couvrir un sujet et de lui laisser la place, alors qu'avec le recul, c'était faux et j'aurais très bien pu occuper cette place.
10. Dans certaines rencontres avec des gens de plus haut niveau que moi, je me sens souvent moins bonne ou moins importante qu'eux. Je me retiens de parler car je ne me fais pas confiance envers eux. (ex: Table DPRH)
11. Feeling like Im not in my place cause all the leaders around the table are VP and higher
12. Oui, j'ai l'impression de ne pas être à la hauteur, de ne pas avoir l'expérience nécessaire. J'en fais beaucoup pour me conforter sur mes compétences. Je viens d'accepter une promotion, je suis encore incertaine face à mes aptitudes et j'ai l'impression que mon boss va changer d'idée.
13. "Je me reconnais beaucoup... et je ne suis pas surprise!! Actuellement, je suis en transition de carrière et je me sens rarement à la hauteur des définitions de postes que je lis... il me manque toujours qqchose... il y a toujours une raison pour ne pas appliquer. Si je n'applique pas, je n'ai pas à vivre le refus (comportement de

ne pas en faire assez). Et lorsque j'applique, je me condamne dès le départ... mais ça s'améliore au fil des expériences!

14. Je me pousse bcp pour acquérir de nouvelles connaissances, aller chercher ce qu'il me manque (ou plutôt ce que je crois qu'il me manque). Il est de même dans la réalisation de mes projets ou ma gestion, j'en fait bcp et souvent trop car je pense souvent que je suis moins bonne que mes collègues et je veux aussi que tout le monde m'aime et me trouve bonne... Je vois peu ma valeur personnelle et professionnelle en fait et j'admire ou j'idéalise les gens que je rencontre, surtout au niveau professionnel.
15. Pourtant, j'ai un beau parcours, de belles réalisations, des compétences, des acquis mais je ne leur attribue pas leur juste valeur. En fait, ma valeur professionnelle je la connais peu ou j'ai peur de la reconnaître..."
16. oui, je me justifie souvent quand on me complimente (ne dit pas simplement merci, mais accorde le succès à la contribution de toute l'équipe ou de d'autres joueurs). Je reconnais avoir un manque de confiance en moi (quand j'ai eu des promotions, j'ai toujours eu peur de ne pas être à la hauteur). Par rapport aux 2 comportements déviants (en faire trop ou ne pas en faire assez), j'ai souvent tendance à en faire trop.
17. Oui, je m'y reconnais beaucoup. J'ai changé de domaine d'études (de la communication à la comptabilité) et je sens encore que je suis la "fille de communication" qui n'est pas aussi bonne que les autres en comptabilité. Pourtant, j'ai d'excellents résultats académiques et j'ai été recruté par une des plus grandes firmes au monde. Même là, lorsque je reçois des félicitations ou quand on me dit: "Il paraît que tu es une machine!" Je parle tout de suite de mon conjoint qui me supporte énormément et du fait que je gère bien mon temps.
18. Oui, J'ai plusieurs fois dit que je n'étais pas à ma place en débutant un nouvel emploi, que ce n'était pas fait pour moi, que le défi était trop grand et au début, la volonté d'être acceptée et que les employés m'apprécie m'empêche parfois de prendre les meilleurs décisions.
19. Ne pas penser être à la hauteur de ce qui est requis lors de changement de poste.

20. Oui, en partie. Avant d'avoir accepté une belle opportunité, je me suis longuement questionner : suis-je capable, vais-je être à la hauteur alors que l'organisation me l'offrait donc savait que j'étais capable. Je me pose encore cette question fréquemment : Est-ce que je fais la bonne chose? Ai-je pris la bonne décision?
21. Oui j'ai eu l'opportunité d'appliquer sur un poste et je n'ai pas complété le processus car j'estimais ne pas avoir les compétences pour le faire
22. En changement de position j'ai déjà eu les questionnements reliés au manque de confiance
23. Effectivement, j'ai déjà eu le sentiment de ne pas être capable de livrer la marchandise à mon arrivée sur un nouveau poste.
24. Lorsque j'ai été promu, j'ai fait un énorme saut dans l'échelle salariale et pendant longtemps, je me disais que je ne valais pas ça et qu'on allait bien s'en rendre compte.
25. Tout à fait, Une opportunité de carrière s'offrira à moi au courant des prochains moi et j'ai peur de ne pas être à la hauteur et de décevoir.
26. Oui, je dois occuper un nouveau rôle de gestionnaire et j'ai le sentiment que je ne pourrais pas toujours être crédible dans ce rôle.
27. Je me demande si je suis prête à remplacer mon coordonnateur puisque je ne connais pas tout à fait toutes ses tâches
28. Lorsqu'on me propose de nouveau projet, qui implique de grand défi, je me questionne au sujet de mes compétences pour y parvenir.
29. Yes, since I got the new job I started having self doubts if I'm qualified to do the new job role.
30. Le doute de ma capacité avant une promotion
31. Dans mon nouveau poste, j'ai de la difficulté à me voir au même niveau que les autres
32. Oui, il m'est déjà arrivé de ne pas me sentir à ma place, ou de ne pas avoir confiance en moi, en mes compétences. Ceci m'est arrivé lorsque j'étais nouvellement en poste comme VP, dans un comité de direction, je sentais que je

devais bâtir ma crédibilité et que je n'avais peut-être pas toutes les compétences techniques et l'expérience requise.

33. La phrase «croire qu'on n'est pas à sa place» résonne beaucoup en moi. Ça m'arrive souvent de le ressentir lorsque j'ai moins confiance en moi, ou avant d'essayer quelque chose de nouveau.
34. When I am in a new role, I do sometimes doubt myself as to whether I am capable enough of doing a great job at it.
35. Oui, dans le cadre d'une promotion je me suis déjà posé les questions : Suis-je assez bonne? Est-ce que j'ai assez d'expérience?
36. C'est un sentiment que je ressens moins actuellement car je suis confortable dans mon rôle actuel. Cependant, je l'ai vécu à mon arrivée en poste alors que je me lançais dans quelque chose de nouveau et même si j'avais la conviction que j'allais réussir, j'avais aussi le sentiment que quelqu'un allait se rendre compte que je n'étais pas la meilleure personne pour le rôle, en raison de mon manque d'expérience.
37. Oui, à la veille d'une promotion, j'ai l'impression de ne pas avoir assez de connaissances pour être promue.
38. J'ai changé des positions plusieurs fois dans les dernières 10 ans de ma carrière et à chaque fois que j'ai accepté un poste j'ai toujours le réflexe de me questionner si je serai capable de faire le poste. Ceci peut être expliqué par le manque de confiance qu'existe en moi et aussi l'aspect de toujours avoir peur de l'échec.
39. Oui, je me reconnais dans le syndrome de l'imposteur. Il m'arrive très souvent de douter de mes capacités surtout lorsqu'on me confie une nouvelle responsabilité, ou projet. Par défaut, je me sens vouée à l'échec. J'angoisse à l'idée de ne pas être capable et doute que mon expertise ne sera pas suffisante. J'ai aussi souvent l'habitude d'attribuer le succès à mon équipe, à d'ailleurs la féliciter, mais non pas à m'attribuer une partie de ce succès alors que j'ai y joué un rôle essentiel. Autre exemple, j'angoisse beaucoup lorsque vient le temps de présenter à la haute direction, doutant soit du manque de maîtrise du sujet ou même des

termes choisis. L'appréhension de ne pas être à la hauteur et d'être critiquée me paralyse.

40. oui, je viens d'accepter de nouvelles fonctions et je le vis directement. Je croyais en moi quand j'ai été en entrevue mais maintenant que j'y arrive j'ai des craintes, des doutes à mon sujet. Ai-je les capacités, je ne connais pas beaucoup Desjardins, je me justifie beaucoup d'avoir obtenu si rapidement une promotion, je ne veux pas en remettre avec mes collègues qui sont jalouses et qui me le disent.
41. Oui, je me reconnais surtout lorsque j'ai posé ma candidature pour un poste que j'étais certaine de ne pas obtenir et que j'ai finalement obtenu. J'ai trainé ce sentiment d'être un imposteur pendant les années qui ont suivi bien que mes patrons aient été très satisfaits de ma performance et m'ont confié des mandats encore plus grands.
42. Celui d'avoir peur de ne pas avoir ce qu'il faut pour atteindre d'autres niveaux. Celui de manquer d'expérience et de connaissances pour avoir le respect de mes collègues et de mes patrons. Celui d'en faire moins pour me donner une raison à une éventuelle défaite.
43. Oui, complètement! Je me sens toujours comme si je ne suis pas la bonne personne pour ce poste car je n'ai pas l'expertise. Je suis aussi rentrée dans un 'boys club' qui ont l'expertise et que je n'ai pas. J'ai déjà vécu les comportements de 'c'est pas moi, c'est mon équipe', toujours trouver des raisons pour dire que ce n'était pas moi, ne jamais prendre le crédit pour ce que je fais, etc. J'ai aussi été sur-productive pendant un certain temps, qui m'a mené à un épuisement. Mais j'ai aussi des fois des volontés de 'me retirer' en me disant que je ne suis pas à niveau.
44. Oh oui. Je n'assume pas d'être bonne. Je m'excuse souvent quand on me donne des compliments, ou je n'y crois pas. Je pense toujours c'est parce que je suis gentille. J'ai le feu en moi je le sens et pourtant si parfois je pouvais faire que tapisserie dans une réunion je le ferai. Je me compare toujours aux grandes boîtes aux grandes agences de design et je me sens nulle par rapport à eux. j'ai l'impression de jamais savoir assez, de pas être assez intelligente pour tout comprendre et pourtant j'essaie de parler d'un sujet et je me sens pas en contrôle.

45. Je n'irais pas jusqu'à dire que j'ai des comportements déviants comme ceux qu'elle a décrit, mais il m'arrive régulièrement de ne pas reconnaître pleinement ma contribution à certaines réalisations, de remettre en question une assignation sur un projet par crainte de ne pas avoir les compétences requises, ou de me comparer défavorablement avec des collègues. Je crois que ceci découle en partie du fait que je n'ai pas un profil similaire à celui de mes pairs - je n'ai pas de formation en droit ou en comptabilité, ni d'expérience dans une entreprise de services financiers.
46. Énormément! En particulier depuis que je gère des employés qui ont des compétences qui dépassent largement les miennes. Je ne me sens pas à ma place avec eux.
47. En changeant de poste dernièrement, les tâches qui m'ont été confiées étaient bien sûr en gestion, mais dans un secteur où je n'ai pas de connaissances et très peu de compétences selon moi. Je me suis fier au bon jugement de ma gestionnaire mais la question suis-je assez bonne est revenue très souvent au début. Il m'arrive encore de me la poser d'ailleurs, mais de moins en moins souvent.
48. Oui, je ressens parfois le syndrome de l'imposteur. Cela m'arrive particulièrement lorsque je me vois confier un mandat ou une tâche qui me sort de ma zone de confort. Dès que je sens que je sors de ma zone de confort, je ressens un sentiment d'imposteur parce que je pense que si c'est hors de ma zone je n'ai probablement pas les compétences requises pour atteindre l'objectif. De plus, cela me donne l'impression que les gens pensent que j'ai davantage de compétences que je pense en avoir moi-même réellement, alors que c'est peut-être eux qui ont le portrait le plus objectif de mes capacités.
49. Oui! Je donne trop aux autres et je vais trop loin, souvent par crainte de ne pas être à la hauteur. Aussi, j'ai beaucoup de difficultés à intégrer les félicitations et les compliments et me justifie.
50. Oui je me retrouve dans le comportement qui en fait trop pour compenser un manque d'expertise selon ma perception, ou parfois de ne pas en faire assez. car je me dit que je ne serais pas à la hauteur. Je vis celui d'en faire trop tout en me

disant que je ne suis pas à la hauteur d'aller trouver les ressources pour aller de l'avant.

Annexe 3 : Exemple du tableau de codage – Analyse préliminaire

| Code chercheur 1 | Code chercheur 2 | Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? |
|-----------------------------|------------------|---|
| | | |
| D (ina) | D (ina) | Ne pas être à la hauteur |
| D (ina) | D (ina) | oui, j'ai peur de ne pas être à la hauteur |
| D (?) | D | Oui dans l'hésitation et le doute |
| D (s-e) | D (s-e) | Oui, je me reconnais surtout lorsque j'ai posé ma candidature pour un poste que j'étais certaine de ne pas obtenir et que j'ai finalement obtenu. J'ai trainé ce sentiment d'être un imposteur pendant les années qui ont suivi bien que mes patrons aient été très satisfaits de ma performance et m'ont confié des mandats encore plus grands. |
| DS (contri) | DS | oui, surtout à la section où j'ai tendance à diminuer ma contribution à un grand succès |
| DS (crédit) | DS | Un peu surtout sur l' acceptation de nos succès...savoir se l'approprier et dire merci |
| DS (contri - crédit) | DS | Oui, je ne m'attribue jamais mes propres succès. Pas même mes diplômes décernés avec distinction. Je ne dis jamais merci aux compliments que l'on me fait et trouve toujours des raisons pour lesquelles ont me fait ces compliments. |
| E (compenser) - DS (vaincu) | C-V | Oui, je me reconnais dans les 2 comportements. Soit je fais beaucoup trop , i.e. trop me préparer pour un projet quand ce n'est pas nécessaire, soit je ne me prépare pas assez. J'appel ça également du " self-sabotage ". |
| A (crédit) - DS (vanter) | A-DS | Tout à fait, je ne veux pas prendre le crédit de tous , je ne veux pas non plus me vanter! |
| D (ina) | D (ina) | Oui parfois je me demande si j'ai tous l'expérience nécessaire pour un défi. |
| D (ina) - DS (contri) | D - DS | oui, je viens d'accepter de nouvelles fonctions et je le vis directement. Je croyais en moi quand j'ai été en entrevue mais maintenant que j'y arrive j'ai des craintes, des doutes à mon sujet. Ai-je les capacités, je ne connais pas beaucoup Desjardins, je me justifie beaucoup d'avoir obtenu si rapidement une promotion, je ne veux pas en remettre avec mes collègues qui sont jalouses et qui me le dise. |
| E (juger) - DS (contri) | DS - A | Énormément! Je ne m'attribue que très difficilement mes mérites. J'ai tendance à m'excuser de mes réussites ou à mettre plus d'importance à l'apport des autres qu'à mon propre investissement. |
| E (compenser) | C | Je suis sur un nouveau rôle et j' en fait beaucoup et je pense trop , c'est difficile de trouver équilibre vie personnelle. |
| D (s-e) - DS (contri) | D - A | Oui, je sous-estime souvent l'implication que j'ai dans mes équipes ou dans un projet. Je mets souvent à l'avant-plan mes collègues et équipe ... bien avant moi. |
| DS (contri) - E (compenser) | DS-C | Oui, minimise mes contributions aux succès, tendance à en faire trop |
| D (ina) | D | Oui, parfois je ressens le syndrome de l'imposteur, par exemple, en début de réunion avec les hauts dirigeants ou bien en début de nouvelles situations typiquement hors de ma zone de confort. Mais lorsque ça arrive, je prends un moment pour mettre un frein aux questions/doutes, pour mieux me préparer et focuser pour le nouveau défi. |
| D (ina) | D (ina) | oui. peur de l'Échec ou de ne pas être la meilleure personne pour être à un |

| | | |
|--|----------------------------|--|
| | | poste ou une fonction |
| DS (contri) - E (compenser) | DS - C | De diminuer l'importance de ma contribution dans un projet. En faire trop |
| DS (vaincu) | V ? | Un peu quand Isabelle parle de ne pas en faire assez. Parfois je me dis que dans la cadre de mes fonctions, je suis mieux de m'arrêter là afin que ce ne soit pas perçu comme étant dérangeant pour les autres. |
| E (compenser) | C | oui, car j'ai l'impression de devoir en faire plus pour que mes succès soient reconnus |
| DS (contri) | NR? | Oui. Diminuer mon rôle ou ma contribution dans un projet d'envergure. |
| D (ina) | D | Ne pas penser être à la hauteur de ce qui est requis lors de changement de poste. |
| E (juger - DS (contri)) | DS? (RELATION AU SUCCÈS ?) | Je me reconnais dans ce syndrome là dans les réalisations et les prix que j'ai gagné car j'ai l'impression de ne pas les avoir mérités ! J'ai du mal à savourer mes victoires ou lorsque je reçois mes paiements je me sens encore gênée.. |
| E (compenser) | C | Oui, parfois dans le comportement d'en faire trop, de me défoncer et d'aller trop loin peut-être pour mes livrables sans vraiment de valeur ajoutée au projet. |
| D (s-e) | D (S-E) | Totalement. Je suis toujours en train dire surtout à mon conjoint, que je n'ai pas ce qu'il faut pour le travail et qu'un tel mandat n'a pas bien été et finalement quand je reçois les commentaires à la fin, ils sont souvent très positifs et j'en suis toujours surpris! Je me fixe des objectifs surement plus élevé que ce que mes patrons visent pour moi. |
| DS (vaincu) | V | Oui, le deuxième comportement déviant, qui consiste à en faire moins pour me préparer à l'échec. |
| DS (contri) | DS - A | Oui, j'ai tendance à croire que mon succès est dû à un concours de circonstance, à mon équipe ou à diminuer mes succès à la place de dire simplement merci! |
| D (place) - DS (crédit) | D - DS | OUI, je sens parfois que je ne suis pas a ma place que je ne merite pas ce succes. J'ai du mal a parfois accepter les compliments ou felicitations |
| DS (contri) | DS | Oui ; j'attribue souvent la chance aux succès que j'ai eu. |
| D (place) | D (place) | Oui, je n'ai pas toujours l'impression d'être à la bonne place ou du moins de ne pas y être aussi confortable que je le voudrais. |
| NR (autres) | A | De parler toujours au nom de l'équipe de travail pour expliquer un succès |
| NR (autres) - A (plaire) | A-P | Je me reconnais par les points suivants : 1/Mettre les autres en avant plutôt que moi-même et 2/Chercher trop à plaire ou faire plaisir à tout le monde. |
| DS (vanter) - DS (contri) - A (meilleur) - X - D (place) | PV- NR-D-C-V-D | Oui je me reconnais - Mais dans une certaine mesure - Il y a des réussites dont je suis fière et je sais que j'ai travaillé fort pour mais je le garde pour moi et j'ai du mal à l'exprimer à haute voix car j'ai l'impression de me vanter - Quand mon boss m'a proposé de devenir associée, j'étais extrêmement fière et je savais que c'était mérité et que j'étais capable mais j'ai minimisé le succès aux yeux des autres mais au fond de moi j'étais tellement fière de moi - Mais ce sentiment ne dure pas tout le temps et il y a des jours où je me demande si mon associé a fait le bon choix, si une autre ne serait pas meilleure que moi , si je ne suis pas un frein pour le développement de la compagnie - J'alterne parfois entre en faire beaucoup trop et me préparer à l'échec et ne pas délivrer et être en mode excuses. J'ai parfois l'impression de ne pas être à ma place alors je me dis que je dois en faire 2 fois plus pour mériter cette place |
| C | C | Oui, j'en fais beaucoup trop pour compenser mon syndrome de l'imposteur |

| | | |
|---------------------------|----------------|--|
| NR (compli) | NR? - A | Je n'ai jamais vraiment dit un simple MERCI lors de félicitations au succès de mes projets. L'équipe fait parti de mon équation. Mais, je pourrais apprendre à accepter les félicitations qui me sont dirigées avec un merci! |
| C | C | J'ai déjà vécu le comportement de vouloir toujours en faire trop. |
| NR (autres) - DS (Contri) | NR - A - D(se) | En quelque sorte, oui. J'ai souvent tendance à ne pas accepter les compliments et à attribuer le mérite aux membres de mon équipe. Je viens souvent banaliser, dans mon discours, mes réalisations. |
| | | Oui |
| DS (contri) | D(se)? | Oui. Diminuer mon succès - le rendre banal. |
| D(s-e) | D | Oui, en partie. Avant d'avoir accepté une belle opportunité, je me suis longuement questionner : suis-je capable, vais-je être à la hauteur alors que l'organisation me l'offrait donc savait que j'étais capable. Je me pose encore cette question fréquemment : Est-ce que je fais la bonne chose? Ai-je pris la bonne décision? |
| | | Il est vrai que j'ai tendance à bien me préparer avant un défi, mais je ne pense pas me surpréparer. Je me reconnais peu dans ce qu'Isabelle dit parce que j'ai appris à reconnaître ce que les autres voient en moi. |
| D (s-e) | D | Il y a un peu moins de 2 ans, j'ai rencontré une femme de carrière exceptionnelle qui a été ma coach durant environ 1 an. C'est elle qui a mit en mot ce que je ressentais parfois au travail, le syndrome de l'imposteur. Depuis, je suis loin d'en être "guérie" mais je peux mettre un mot précis sur ce que je ressens parfois, et tenter de me faire davantage confiance pour ne plus me sentir "imposteur". |
| DS (contri) | D - A? | Oui. La perception de ne pas avoir "accompli" seule les défis, vouloir minimiser les succès qui me reviennent. |
| DS (vanter) | PV | Oui j'ai la peur de passer pour une personne prétentieuse |
| NR (autres) | A | Un peu - je n'aime pas prendre le credit (meme si j'ai eu l'idée) toute seule mais insiste que c'est toute mon équipe. Les gens qui prennent le credit (à tard ou à raison) m'a toujours irrités. |
| DS (contri) | NR | oui, donner des excuses aux succès ou ascension |
| | | non, je n'ai pas se sentiment |
| X - D (ina) -NR (compli) | A - C - D - NR | Oui! Je donne trop aux autres et je vais trop loin , souvent par crainte de ne pas être à la hauteur . Aussi, j'ai beaucoup de difficultés à intégrer les félicitations et les compliments et me justifie. |

Annexe 4 : Exemple du tableau de codage – Analyse approfondie

| Chercheur 1 | | Chercheur 2 | | Facteurs externes | Te reconnais-tu parmi les comportements qui définissent le syndrome de l'imposteur? Pourquoi? Quels comportements vis-tu ou as-tu déjà vécus? |
|-------------------|--------------------|----------------|---------------------------|-------------------|---|
| Sentiment | Comportement | Sentiment | Comportement | | |
| Mismatch | | Mismatch | | | Ne pas être à la hauteur |
| Mismatch | | Mismatch | | | oui, j'ai peur de ne pas être à la hauteur |
| Mismatch | | Mismatch | | | Oui dans l'hésitation et le doute |
| Mismatch | | Mismatch | | NS (promotion) | Oui, je me reconnais surtout lorsque j'ai posé ma candidature pour un poste que j'étais certaine de ne pas obtenir et que j'ai finalement obtenu. J'ai trainé ce sentiment d'être un imposteur pendant les années qui ont suivi bien que mes patrons aient été très satisfaits de ma performance et m'ont confié des mandats encore plus grands. |
| | Contri | | Contribution | | oui, surtout à la section où j'ai tendance à diminuer ma contribution à un grand succès |
| | crédit | | Accepter crédit | | Un peu surtout sur l'acceptation de nos succès...savoir se l'approprier et dire merci |
| Mismatch | Contri | Mismatch | Contribution | | Oui, je ne m'attribue jamais mes propres succès. Pas même mes diplômes décernés avec distinction. Je ne dis jamais merci aux compliments que l'on me fait et trouve toujours des raisons pour lesquelles ont me fait ces compliments. |
| | CD | | Compenser/S'avouer vaincu | | Oui, je me reconnais dans les 2 comportements. Soit je fais beaucoup trop , i.e. trop me préparer pour un projet quand ce n'est pas nécessaire, soit je ne me prépare pas assez. J'appel ça également du "self-sabotage" . |
| Sensibilité image | crédit autres | Image projetée | Limiter expression | | Tout à fait, je ne veux pas prendre le crédit de tous , je ne veux pas non plus me vanter! |
| Mismatch | | Mismatch | | | Oui parfois je me demande si j'ai tous l'expérience nécessaire pour un défi. |
| Mismatch | limiter expression | Mismatch | Limiter expression | NS (promotion) | oui, je viens d'accepter de nouvelles fonctions et je le vis directement. Je croyais en moi quand j'ai été en entrevue mais maintenant que j'y arrive j'ai des craintes, des doutes à mon sujet. Ai-je les capacités, je ne connais pas beaucoup Desjardins, je me justifie beaucoup d'avoir obtenu si rapidement une promotion , je ne veux pas en remettre avec mes collègues qui sont jalouses et qui me le dise. |

| | | | | | |
|--------------------|---------------|--------------------|---|----------------|--|
| | Crédit autres | | Accepter crédit / Mettre les autres de l'avant | | Énormément! Je ne m'attribue que très difficilement mes mérites. J'ai tendance à m'excuser de mes réussites ou à mettre plus d'importance à l'apport des autres qu'à mon propre investissement. |
| | CD | | Compenser | NS (promotion) | Je suis sur un nouveau rôle et j' en fait beaucoup et je pense trop , c'est difficile de trouver équilibre vie personnelle. |
| | Crédit autres | | Mettre les autres de l'avant | | Oui, je sous-estime souvent l'implication que j'ai dans mes équipes ou dans un projet. Je mets souvent à l'avant-plan mes collègues et équipe ... bien avant moi. |
| | Contri - CD | | Diminuer contri / Compenser | | Oui, minimise mes contributions aux succès, tendance à en faire trop |
| | | | | HD | Oui, parfois je ressens le syndrome de l'imposteur, par exemple, en début de réunion avec les hauts dirigeants ou bien en début de nouvelles situations typiquement hors de ma zone de confort . Mais lorsque ça arrive, je prends un moment pour mettre un frein aux questions/doutes, pour mieux me préparer et focuser pour le nouveau défi. |
| Mismatch | | Mismatch | | | oui. peur de l'Échec ou de ne pas être la meilleure personne pour être à un poste ou une fonction |
| | Contri - CD | | Diminuer contri / Compenser | | De diminuer l'importance de ma contribution dans un projet. En faire trop |
| Sensibilité regard | CD | Sensibilité regard | S'avouer vaincu | | Un peu quand Isabelle parle de ne pas en faire assez. Parfois je me dis que dans la cadre de mes fonctions, je suis mieux de m'arrêter là afin que ce ne soit pas perçu comme étant dérangeant pour les autres. |
| | CD | | Compenser | | oui, car j'ai l'impression de devoir en faire plus pour que mes succès soient reconnus |
| | Contri | | Diminuer contri | | Oui. Diminuer mon rôle ou ma contribution dans un projet d'envergure. |
| Mismatch | | Mismatch | | NS | Ne pas penser être à la hauteur de ce qui est requis lors de changement de poste. |
| | Contri | | Accepter crédit | | Je me reconnais dans ce syndrome là dans les réalisations et les prix que j'ai gagné car j' ai l'impression de ne pas les avoir mérités ! J'ai du mal à savourer mes victoires ou lorsque je reçois mes paiements je me sens encore gênée.. |
| | CD | | Compenser | | Oui, parfois dans le comportement d'en faire trop, de me défoncer et d'aller trop loin peut-être pour mes livrables sans vraiment de valeur ajoutée au projet. |
| Mismatch | | Mismatch | | | Totalement. Je suis toujours en train dire surtout à mon conjoint, que je n'ai pas ce qu'il faut pour le travail et qu'un tel mandat n'a pas bien été et finalement quand je reçois les commentaires à la |

| | | | | | |
|--|---------------------------------|--|--|----|--|
| | | | | | fin, ils sont souvent très positifs et j'en suis toujours surpris! Je me fixe des objectifs surement plus élevé que ce que mes patrons visent pour moi. |
| | CD | | S'avouer vaincu | | Oui, le deuxième comportement déviant, qui consiste à en faire moins pour me préparer à l'échec. |
| | Contri | Mismatch | Diminuer contri | | Oui, j'ai tendance à croire que mon succès est dû à un concours de circonstance, à mon équipe ou à diminuer mes succès à la place de dire simplement merci! |
| Mismatch | crédit | Mismatch | Accepter crédit | | OUI, je sens parfois que je ne suis pas a ma place que je ne merite pas ce succes. J'ai du mal a parfois accepter les compliments ou felicitations |
| | | | | | Oui ; j'attribue souvent la chance aux succès que j'ai eu. |
| Mismatch | | Mismatch | | | Oui, je n'ai pas toujours l'impression d'être à la bonne place ou du moins de ne pas y être aussi confortable que je le voudrais. |
| | crédit autres | | Mettre les autres de l'avant | | De parler toujours au nom de l'équipe de travail pour expliquer un succès |
| | crédit autres - plaire | | Mettre les autres de l'avant / Rechercher l'approbation des autres | | Je me reconnais par les points suivants : 1/Mettre les autres en avant plutôt que moi-même et 2/Chercher trop à plaire ou faire plaisir à tout le monde. |
| Attention à l'image projetée - Sensibilité à la compétence des autres - Mismatch | limiter expression - mieux - CD | Image projetée / Sensi autre/ Mismatch | limiter l'expression / Diminuer contri / CD | NS | Oui je me reconnais - Mais dans une certaine mesure - Il y a des réussites dont je suis fière et je sais que j'ai travaillé fort pour mais je le garde pour moi et j'ai du mal à l'exprimer à haute voix car j'ai l'impression de me vanter - Quand mon boss m'a proposé de devenir associée, j'étais extrêmement fière et je savais que c'était mérité et que j'étais capable mais j'ai minimisé le succès aux yeux des autres mais au fond de moi j'étais tellement fière de moi - Mais ce sentiment ne dure pas tout le temps et il y a des jours où je me demande si mon associé a fait le bon choix, si une autre ne serait pas meilleure que moi , si je ne suis pas un frein pour le développement de la compagnie - J'alterne parfois entre en faire beaucoup trop et me préparer à l'échec et ne pas délivrer et être en mode excuses. J'ai parfois l'impression de ne pas être à ma place alors je me dis que je dois en faire 2 fois plus pour mériter cette place |
| | CD | | Compenser | | Oui, j'en fais beaucoup trop pour compenser mon syndrome de l'imposteur |
| | crédit autres | Sensibilité aux autres | Accepter crédit | | Je n'ai jamais vraiment dit un simple MERCI lors de félicitations au succès de mes projets. L'équipe fait parti de mon équation. Mais, je pourrais apprendre à accepter les félicitations qui me sont dirigées avec un merci! |

| | | | | | |
|----------|---------------|-------------------|------------------------------|----|--|
| | CD | | Compenser | | J'ai déjà vécu le comportement de vouloir toujours en faire trop. |
| | crédit autres | | Diminuer contri | | En quelque sorte, oui. J'ai souvent tendance à ne pas accepter les compliments et à attribuer le mérite aux membres de mon équipe. Je viens souvent banaliser, dans mon discours, mes réalisations. |
| | | | | | Oui |
| | contri | | S'avouer vaincu | | Oui. Diminuer mon succès - le rendre banal. |
| Mismatch | | Mismatch | | NS | Oui, en partie. Avant d'avoir accepté une belle opportunité, je me suis longuement questionner : suis-je capable, vais-je être à la hauteur alors que l'organisation me l'offrait donc savait que j'étais capable. Je me pose encore cette question fréquemment : Est-ce que je fais la bonne chose? Ai-je pris la bonne décision? |
| | | | | | Il est vrai que j'ai tendance à bien me préparer avant un défi, mais je ne pense pas me surpréparer. Je me reconnais peu dans ce qu'Isabelle dit parce que j'ai appris à reconnaître ce que les autres voient en moi. |
| | | | | | Il y a un peu moins de 2 ans, j'ai rencontré une femme de carrière exceptionnelle qui a été ma coach durant environ 1 an. C'est elle qui a mit en mot ce que je ressentais parfois au travail, le syndrome de l'imposteur. Depuis, je suis loin d'en être "guérie" mais je peux mettre un mot précis sur ce que je ressens parfois, et tenter de me faire davantage confiance pour ne plus me sentir "imposteur". |
| | contri | | Diminuer contri | | Oui. La perception de ne pas avoir "accompli" seule les défis, vouloir minimiser les succès qui me reviennent. |
| | plaire | Regard des autres | | | Oui j'ai la peur de passer pour une personne prétentieuse |
| | crédit autres | Sensibilité | Mettre les autres de l'avant | VP | Un peu - je n'aime pas prendre le credit (même si j'ai eu l'idée) toute seule mais insiste que c'est toute mon équipe. Les gens qui prennent le credit (à tard ou à raison) m'a toujours irrités. |
| | | | | | oui, donner des excuses aux succès ou ascension |
| | | | | | non, je n'ai pas se sentiment |
| Mismatch | CD | Mismatch | Compenser / Accepter crédit | | Oui! Je donne trop aux autres et je vais trop loin , souvent par crainte de ne pas être à la hauteur . Aussi, j'ai beaucoup de difficultés à intégrer les félicitations et les compliments et me justifie. |

Annexe 5 : Tableau de citations

| <i>Sentiments</i> | |
|---|---|
| Une attention à l'image projetée | J'ai peur d'avoir l'air prétentieuse de parler de mes réalisations. |
| | Je n'ose pas me mettre en valeur et prendre le mérite, par peur de déranger les autres et d'avoir l'air présomptueuse. |
| | Aussi, lors d'une promotion ou d'un nouveau rôle/position d'importance, je m'inquiète à savoir si les gens sont contents de ma nomination. J'ai souvent eu la preuve que les gens me considèrent plus que ce que je ne le pense. C'est comme si je suis mal à l'aise devant eux d'avoir remporté par rapport à d'autres cette position. Je sais que je dois me détacher de ce que les gens pensent de moi et arrêter de plaire à tous et d'accepter que ce n'est pas toujours possible. |
| Un désir de se prouver | À prendre plus de responsabilités pour prouver que je suis capable de réussir et à ne jamais dire non. |
| | En faire trop pour prouver, faire tout pour tenter de montrer que je peux être bonne dans tout... |
| | Je suis beaucoup trop exigeante envers moi-même. Je dois toujours me prouver |
| Un doute sur soi | Avoir le sentiment de ne pas être à ma place. Je doute de mes capacités. |
| | Penser que je ne suis pas assez bonne et qu'ils m'ont donné une promotion pour je ne sais trop quelle raison |
| | J'ai effectivement ce total manque de confiance face à mes capacités. |
| <i>Comportements</i> | |
| <i>Le soi</i> | |
| Se déprécier volontairement | Oui notamment dans celui d'attribuer à la chance mes réussites. J'utilise même beaucoup le mot "chance" lorsque je reconnais que quelque chose a bien fonctionné ! |
| | Lorsque je reçois des félicitations, même des compliments, j'ai de la difficulté à dire merci, j'ai tendance à minimiser l'effort ou invalider l'accomplissement. |
| | J'ai déjà pensé que les gestionnaires m'ont juste assigné à des grands projets int. car je parle l'anglais, pas pour mes compétences. Je diminue mon rôle dans le succès des projets... Je doute si je devrais réellement être où je suis. |

| | |
|--|--|
| Adopter d'un comportement déviant | |
| En faire trop | Le fait d'en faire beaucoup trop, aller beaucoup plus loin, essayer de penser à l'impossible dans une situation, mettre beaucoup plus que le temps nécessaire afin de m'assurer de performer et de me démarquer. |
| | Trop me préparer pour un projet quand ce n'est pas nécessaire |
| | En faire trop, plus qu'il ne le faut et ce par manque de confiance pour me prouver que je suis capable. |
| En faire moins | Quand j'appréhende certaines choses, de ne pas me préparer suffisamment afin d'avoir une porte de sortie, une raison à ne pas atteindre le succès. |
| | J'ai le comportement déviant de ne pas en faire assez pour me préparer à la défaite |
| | Ne pas en faire assez parce que je ne pense pas que je mérite d'être là |
| Limiter son expression | Des fois, je vais avoir des idées, mais je vais les garder pour moi et me rendre compte plus tard que l'idée est apportée par une personne avec plus d'expérience et je me dis alors que j'avais bien raison. |
| | Difficulté à m'affirmer dans mon poste. Ex: lorsque je me présente à un groupe, j'hésite souvent ou je ne semble pas convaincue en énonçant mon poste de vp-dg comme si ce n'était pas possible. |
| | J'ai tendance à m'effacer et j'ai de la difficulté à exprimer ma fierté face à mes succès. Je diminue fréquemment l'importance de mes succès, particulièrement mes victoires à la Cour. |
| <i>L'environnement</i> | |
| Rechercher l'approbation des autres | Plaire aux gens et moins prendre ma place: chercher la décision de groupe vs celle que je pense qui est la meilleure |
| | Je ne suis pas capable de dire un commentaire sur un travail mal fait, je le répat moi-même, j'ai peur de déplaire si je le dit. |
| | Je ne dit jamais non pour plaire a tout le monde. |
| Mettre les autres de l'avant | J'attribue le mérite aux autres |
| | Je ne prends pas le mérite des remerciements, je parle de mon équipe |
| | Lorsque l'on me félicite, je reponds presque toujours que c'est mon équipe ou mes collègues ou encore un travail d'equipe |

| <i>Modérateurs</i> | |
|---|---|
| Être en transition de carrière | J'ai plusieurs fois dit que je n'étais pas à ma place en débutant un nouvel emploi, que ce n'était pas fait pour moi, que le défi était trop grand |
| | En changement de position j'ai déjà eu les questionnements reliés au manque de confiance |
| | Je dois occuper un nouveau rôle de gestionnaire et j'ai le sentiment que je ne pourrais pas toujours être crédible dans ce rôle. |
| Être en présence de hauts dirigeants | Lorsque je participe à une rencontre dans laquelle participent aussi des membres de la haute direction, il m'arrive souvent de me demander si je suis suffisamment expérimentée et si je connais suffisamment le sujet en me reprochant de ne pas tout savoir |
| | Dans certaines rencontres avec des gens de plus haut niveau que moi, je me sens souvent moins bonne ou moins importante qu'eux. Je me retiens de parler car je ne me fais pas confiance envers eux |
| | Feeling like Im not in my place cause all the leaders around the table are VP and higher |
| Être en présence de collègues plus expérimentés | En particulier depuis que je gère des employés qui ont des compétences qui dépassent largement les miennes. Je ne me sens pas à ma place avec eux. |
| | Ne pas être certaine d'être la bonne personne à la bonne place. Nomination récente, plusieurs employés qui sont des anciens collègues plus âgés. Je me sens constamment jugée. |
| | Oui, puisqu'il y a des défis que je dois relever avec (ou contre) des gens beaucoup plus expérimentés (ce qui se reflète constamment dans la gestion de mes dossiers). |
| Travailler dans un domaine non-relié à la formation scolaire | J'ai souvent l'impression de ne pas être à la hauteur des autres dans mon domaine en raison de mon âge et du fait que je n'ai pas effectué la maîtrise en fiscalité. |
| | Je me dis que je ne suis pas assez qualifiée pour aller plus loin dans mon emploi et de prendre en charge d'autres projets. Je me dis que je ne suis pas à ma place parce que je n'ai pas de formation/connaissances techniques comme mes superviseurs et collègues |
| | J'ai le même sentiment parce que je travaille dans un domaine différent de ce dans quoi j'ai étudié. |

