

# Le syndrome de l'imposteur est un problème de culture d'entreprise

Le terme "syndrome de l'imposteur" a été inventé pour la première fois en 1978 par les psychologues Pauline Clance et Suzanne Imes dans une étude sur des femmes professionnelles en milieu clinique. Il fait référence à un sentiment persistant d'inadéquation malgré des preuves de compétence et de réussite. Les personnes atteintes du syndrome de l'imposteur doutent d'elles-mêmes et craignent que les autres découvrent qu'elles ne sont pas aussi intelligentes ou talentueuses qu'elles le paraissent. Elles attribuent souvent tout succès qu'elles obtiennent à la chance et ne peuvent pas intérioriser leurs réalisations. Ce phénomène peut affecter des individus très performants et qui réussissent et n'est pas nécessairement corrélé à une faible estime de soi ou à un manque général de confiance en soi. Poétesse, mémorialiste et dramaturge prolifique, Maya Angelou a dit un jour : « J'ai écrit onze livres, mais à chaque fois je pense : uh oh, ils vont le découvrir maintenant. J'ai trompé tout le monde, et là ils vont me démasquer. » Elle se sentait comme un imposteur malgré les récompenses, les distinctions et le succès financier. Elle n'est pas la seule. Des personnes très prospères comme Tom Hanks, Serena Williams et Sheryl Sandberg ont toutes déclaré se sentir comme une fraude à un moment donné de leur carrière.

Le rapport 2020 KPMG Women's Leadership Summit a révélé que 75 % des femmes cadres déclarent avoir personnellement vécu le syndrome de l'imposteur au cours de leur carrière. De plus, 56% ont peur de ne pas être à la hauteur des attentes ou que leurs pairs ne croient pas



qu'elles sont capables de réussir dans leur fonction. Tandis que les discussions sur le syndrome de l'imposteur se concentrent souvent sur les femmes sur le lieu de travail, cela peut affecter n'importe qui. En fait, une étude a révélé que les hommes peuvent être plus susceptibles de subir le phénomène de l'imposteur lorsqu'ils reçoivent des feedbacks négatifs concernant leurs performances. Ils subissent également des niveaux de stress plus élevés à la perspective que les feedbacks négatifs puissent être partagés avec leurs supérieurs. Ainsi, le taux plus faible d'hommes qui déclarent eux-mêmes des sentiments d'inadéquation peut avoir plus à voir avec les normes culturelles de genre les motivant à éviter de paraître vulnérables qu'une absence réelle du syndrome de l'imposteur. De même, la culture affecte la façon dont les hommes et les femmes communiquent et dont ils font preuve de confiance. Dans de nombreuses cultures, les

comportements courants et acceptables des hommes sur le lieu de travail seraient perçus comme "grossiers" ou "autoritaires" si une femme se comportait de la même manière. Ces stéréotypes de genre peuvent empêcher les femmes de s'exprimer lors de réunions ou de rechercher des promotions à des postes de direction.

Les normes culturelles peuvent également influencer la façon dont les personnes de races et de milieux différents vivent ce phénomène d'imposteur. Une étude menée auprès de lycées issus de minorités a révélé que les élèves noirs aux prises avec le syndrome de l'imposteur ont signalé des niveaux plus élevés d'anxiété et de dépression liés à la discrimination perçue. Cependant, les étudiants asiatiques atteints du syndrome de l'imposteur auto-déclaré présen-



taient également des niveaux accrus de dépression et d'anxiété, mais ne l'ont pas lié à la discrimination ou au racisme. Fait intéressant, les étudiants latinos souffrant du syndrome de l'imposteur n'ont pas signalé de sentiments accrus d'anxiété ou de dépression. Les auteurs de l'étude ne pouvaient que spéculer sur les raisons de ces différences, mais étaient fermement convaincus que les différences culturelles et les origines affectent la façon dont les gens perçoivent et réagissent au sentiment d'être un imposteur.

## Le coût du syndrome de l'imposteur

Le coût du syndrome de l'imposteur peut être élevé au niveau individuel et organisationnel. Intuit Mint estime que les Américains souffrant du syndrome de l'imposteur coûtent aux entreprises environ 3.400 \$ en perte de productivité par employé chaque année. Les personnes souffrant de ces sentiments peuvent perdre jusqu'à 7.528 \$ par année en ne négociant pas leur salaire. Ajoutez à cela les coûts de santé du stress, de l'épuisement professionnel et de la perte de sommeil, et la nécessité pour les dirigeants de s'attaquer au problème du syndrome de l'imposteur sur le lieu de travail devient évidente.

Lorsqu'une opportunité se présente, la personne qui lève la main en premier n'est pas toujours la plus talentueuse et la confiance n'est pas toujours égale à la capacité.

Les organisations peuvent également passer à côté de l'embauche des meilleurs talents simplement parce qu'un bon candidat n'était pas convaincu d'être qualifié pour postuler. Lorsqu'une opportunité se présente, la personne qui lève la main en premier n'est pas toujours la plus talentueuse et la confiance n'est pas toujours égale à la capacité. La lutte contre le syndrome de l'imposteur au

travail peut aider les employés à progresser en fonction de ce qu'ils peuvent réellement faire au lieu de ce qu'ils pensent pouvoir ou ne pas pouvoir faire, ce qui permet d'obtenir de meilleurs résultats.

## Comment la culture d'entreprise peut causer le syndrome de l'imposteur

Sachant que les organisations peuvent payer un prix élevé lorsque les employés sont aux prises avec le syndrome de l'imposteur, les dirigeants doivent examiner de près comment ils peuvent aider leurs équipes à surmonter ou à prévenir ces sentiments. Souvent, les chefs d'entreprise ne sont pas conscients du syndrome de l'imposteur dans leurs équipes et, pire encore, ne savent pas comment ils créent une culture qui renforce le phénomène du syndrome de l'imposteur.

Les pratiques toxiques sur le lieu de travail peuvent déclencher ou exacerber le syndrome de l'imposteur de plusieurs manières :

- **Récompenser le surmenage :** Un lieu de travail qui récompense régulièrement le travail tardif, la disponibilité 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, ou le fait de renoncer régulièrement aux pauses déjeuner peut encourager l'épuisement professionnel chez les employés qui estiment qu'ils doivent travailler plus dur que les autres pour prouver leur valeur. Les circonstances de la pandémie n'ont fait qu'intensifier ce problème, car les frontières entre le travail et la vie privée sont devenues floues et les craintes économiques ont rendu les employés incertains de leur sécurité d'emploi.

- **Le perfectionnisme :** Fixer des objectifs irréalistes ou des attentes de perfection mettra toute équipe à l'échec. Pour les personnes souffrant du syndrome de l'imposteur, ces attentes inaccessibles ne font que confirmer leur soupçon de ne pas être assez bons ou de ne pas avoir les compétences pour faire le travail.
- **Avare en éloges, mais pas en critiques :** Un manager trop critique ou qui fait rabaisse publiquement les employés pour leurs erreurs peut amener les membres de l'équipe à éviter d'entreprendre de nouveaux projets ou de prendre la parole lors des réunions. De même, un manager qui ne félicite jamais les employés pour un travail bien fait peut amener les employés à ne pas savoir s'ils répondent un jour aux attentes. L'incertitude quant au rendement au travail peut conduire au doute de soi et à l'insécurité.
- **Créer un environnement trop concurrentiel :** Une compétition amicale, telle qu'un concours récompensant la personne avec le plus de ventes, peut motiver les gens et stimuler les performances à court terme. Cependant, à long terme, un environnement hautement concurrentiel où certains employés sont clairement favorisés par rapport à d'autres réduira la collaboration, engendrera la méfiance et entraînera un turnover plus élevé.
- **Une mentalité "Aimez-le ou Laissez-le" :** Une culture d'entreprise qui perpétue l'attitude selon laquelle les employés devraient être reconnaissants simplement d'avoir un emploi, même s'ils sont mal traités ou doivent travailler dans des conditions difficiles, n'est sain pour personne. De même, un manager qui essaie de motiver les employés en leur rappelant qu'ils sont remplaçables verra une baisse de productivité et une augmentation de l'anxiété dans l'équipe.



- **Ne pas adresser la diversité, l'équité et l'inclusion** : Un aspect souvent négligé du syndrome de l'imposteur est l'impact du racisme systémique, du classisme et d'autres biais sur la perception de soi. Les femmes et les minorités sont moins susceptibles de trouver des modèles dans des postes de pouvoir qui leur ressemblent ou qui font face aux mêmes défis. En raison de ce déséquilibre, ils sont moins susceptibles de sentiment d'appartenance, ce qui conduit à douter de soi et à déclencher des sentiments d'imposteur. Lors d'un récent épisode de l'émission du week-end de NPR, l'auteur et professeur Christy Pichichero a récemment expliqué comment elle avait connu pour la première fois le syndrome de l'imposteur lorsqu'elle a été acceptée à Princeton, et un camarade de classe l'a accusée avec colère d'entrer uniquement parce qu'elle est noire. « J'ai en quelque sorte intériorisé cette hypothèse qui venait d'autres personnes qu'aucun niveau d'accomplissement d'une fille noire ne pouvait ouvrir les portes de la bien nommée Tour d'Ivoire, que seule l'action positive pouvait le faire. Et

donc, à partir de ce moment-là, j'ai vraiment commencé à douter de moi. Princeton aurait-elle pu faire une erreur? Peut-être que j'étais un imposteur. Et ces pensées m'ont vraiment tourmentée tout au long de mes années d'étudiante à l'université et pendant mes années en tant que professeur. Les organisations qui ne tiennent pas compte de la diversité, de l'équité et de l'inclusion dans les pratiques d'embauche et de management créent un environnement dans lequel certaines personnes se sentiront comme des étrangers, ce qui entraînera un doute et un sentiment d'inadéquation.

## Le coaching des employés atteints du syndrome de l'imposteur

En plus d'aborder les problèmes liés à la culture d'entreprise, les dirigeants peuvent aider les employés à surmonter le syndrome de l'imposteur grâce à des stratégies de coaching intentionnelles. Il peut être difficile d'encourager le talent et la réussite d'un employé qui ne voit pas ses propres forces, mais il y a certaines choses qu'un leader peut faire pour aider quelqu'un à surmonter ses doutes.

### 1. **Faites-leur savoir qu'ils ne sont pas seuls**

Supposons qu'un membre de l'équipe avoue se sentir comme une fraude ou un imposteur. Dans ce cas, il est utile de lui rappeler que les sentiments d'imposteur sont à la fois normaux et communs et arrivent à tout le monde, des lauréats du prix Nobel aux athlètes célèbres. Les dirigeants peuvent partager des histoires de leurs propres expériences du syndrome de l'imposteur, ou souligner que même si certaines personnes semblent plus à l'aise de "s'envoler", cela ne signifie pas qu'elles sont plus intelligentes ou plus capables. elles sont peut-être juste meilleures à faire semblant !

## 2. Défiiez le discours intérieur négatif

Les personnes aux prises avec le syndrome de l'imposteur sont sujettes à un discours intérieur négatif. Elles pourraient dire quelque chose comme : « Êtes-vous sûr de devoir me faire confiance ? » Ou « Je gâche toujours tout. » Elles peuvent se considérer comme stupides ou dire qu'elles ne sont pas aussi douées que les autres membres de l'équipe. Contrer ces affirmations avec des données objectives peut aider l'employé à réévaluer son image de lui-même. Un manager peut contrer les affirmations douteuses en rappelant à un employé ses récents succès ou en lui disant quelque chose comme : « Je pense que je suis assez lucide et je sais que vous ferez un excellent travail sur ce projet. Pourquoi n'êtes-vous pas d'accord avec moi ? »

## 3. Offrez des opportunités de formation et de développement

Donner aux employés la possibilité de développer et de renforcer les compétences pertinentes peut renforcer la confiance et créer des opportunités d'évaluation objective de leurs capacités. Être capable de célébrer la réussite d'une formation ou d'une certification peut aider les gens à contrer les sentiments d'imposteur et le doute de soi.

## 4. Partagez vos feedbacks au sein de l'équipe

Créez des occasions de partager des feedbacks positifs en tant que groupe. Encouragez les membres de l'équipe à partager quelque chose qu'ils apprécient ou admirent chez un autre membre de l'équipe. Les feedbacks positifs du groupe peuvent renforcer la confiance en soi et la confiance au sein de l'équipe. Lorsque quelque chose ne va pas, demandez aux membres de l'équipe de se concentrer sur ce qu'ils ont appris de l'expérience et sur les mesures à prendre pour aller de l'avant, en évitant de pointer du doigt ou de de blâmer. Rester concentré sur les solutions peut aider les employés atteints du syndrome de l'imposteur à faire preuve de résilience face aux revers ou aux échecs.



## Ouvrir la voie

Avec des études et des sondages récents révélant que 70 % des personnes ont souffert du syndrome de l'imposteur à un moment donné de leur carrière, les dirigeants d'aujourd'hui doivent commencer à examiner le problème sous un nouvel angle. Il est temps de s'attaquer aux préjugés systémiques et aux normes culturelles qui peuvent conduire les individus talentueux à se sentir non qualifiés ou incapables de réussir. En créant des cultures d'entreprise plus inclusives, les dirigeants peuvent changer le discours sur ce à quoi ressemble la confiance et comment la compétence est définie et reconnue. Bien qu'il n'y ait pas de tour de magie pour convaincre les employés en difficulté qu'ils sont capables et dignes, les managers peuvent intentionnellement coacher les employés pour canaliser une bonne dose de doute de soi dans la motivation pour réussir et améliorer à la fois leur perception d'eux-mêmes et de leurs performances.



# Références

---

- Badawy, R. L., Gazdag, B. A., Bentley, J. R., & Brouer, R. L. (2018, April 30). Are all impostors created equal? Exploring gender differences in the impostor phenomenon-performance link. *Personality and Individual Differences*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886918302435>.
- Bauer-Wolf, J. (2017, April 6). Study shows impostor syndrome's effect on minority students' mental health. <https://www.insidehighered.com/news/2017/04/06/study-shows-impostor-syndromes-effect-minority-students-mental-health>.
- Garcia-Navarro, L. (2021, May 9). Imposter Syndrome, Or Something Else? Historian Talks 'Discriminatory Gaslighting'. NPR. <https://www.npr.org/2021/05/09/995172973/imposter-syndrome-or-something-else-historian-talks-discriminatory-gaslighting>.
- Jimenez, R., & Cavazos, S. (2021, January 9). Research shows 70% of people may suffer from imposter syndrome. KSAT. <https://www.ksat.com/news/local/2021/01/09/research-shows-70-of-people-may-suffer-from-imposter-syndrome/>.
- Johnson, W. B., & Smith, D. G. (2019, March 18). Mentoring Someone with Imposter Syndrome. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/02/mentoring-someone-with-imposter-syndrome>.
- KPMG. (2020, October 12). 2020 KPMG Women's Leadership Summit Report Announcement. KPMG Women's Leadership. <https://womensleadership.kpmg.us/summit/kpmg-womens-leadership-report-2020.html>.
- Mint. (2020, May 7). What Is Imposter Syndrome + How Much Does It Cost Us? MintLife Blog. <https://mint.intuit.com/blog/early-career/imposter-syndrome/>.
- Tulhsyan, R., & Burey, J.-A. (2021, March 31). Stop Telling Women They Have Imposter Syndrome. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/02/stop-telling-women-they-have-imposter-syndrome>.
- Wright, J. (2018, July 24). Is your company culture fueling imposter syndrome? LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/your-company-culture-fuelling-imposter-syndrome-jo-wright/>.