

TU ^{N'}ES ^{PAS} UN IMPOSTEUR



**Le guide d'un scientifique
sur le ~~syndrome~~ d'imposture
PHÉNOMÈNE**

Marc Reid

Tu n'es (pas) un imposteur

Le guide d'un scientifique sur le phénomène d'imposture

Marc Reid

Ce livre est en vente à <http://leanpub.com/tunetespasunimposteur>

Cette version a été publiée le 2023-06-30



Leanpub

Ce livre est publié par [Leanpub](http://leanpub.com). Leanpub permet aux auteurs et aux éditeurs de bénéficier du processus Lean Publishing. [Lean Publishing](http://leanpub.com) consiste à publier à l'aide d'outils très simples de nombreuses itérations d'un livre ebook en cours de rédaction, d'obtenir des retours et des commentaires des lecteurs afin d'améliorer le livre.

© 2023 Marc Reid

Pour Amanda, Adaline et Lachlan

Table des matières

Crédits	i
Note de l’auteur	ii
Préface	iii
Chapitre 1 : La naissance d’un imposteur innocent	1
Chapitre 2 : Ce n’est pas un syndrome	3
Chapitre 3 : Ne plus être seul	5
Chapitre 4 : Les imposteurs authentiques	7
Chapitre 5 : Trouver une perspective	11
Chapitre 6 : Échouer mieux	14
Chapitre 7 : Comparaisons sociales	19
Chapitre 8 : Questionner votre cerveau	61
Épilogue : La responsabilité des dirigeants	64
Remerciements	67
À propos de l’auteur	68
Remarques	76

Crédits

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetespasunimposteur>.

Note de l'auteur

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetespasunimposteur>.

Préface

Ma promesse unique envers vous dans ce livre est de vous montrer les histoires cachées, les données obscures et les outils pratiques qui vous aideront à gérer vos expériences d'imposteur. Permettez-moi d'abord de vous faire découvrir les raisons qui m'ont poussé à écrire ce livre.

Sur une carte du monde, l'Italie est la célèbre version géographique d'une botte. Juste au-dessus du genou de la botte, dans le nord du pays, la ville de Bologne représente un havre architectural pour les amateurs du Moyen Âge et de la Renaissance. Parmi la mer de toits rouges rappelant le célèbre plat de pâtes de la région (c'est d'ici que vient la sauce bolognaise), Bologne abrite son plus grand titre de gloire, l'Università di Bologna : la plus ancienne université du monde occidental. Depuis près de mille ans, depuis 1088, les armoiries de l'université arborent fièrement une devise rappelant au monde ce qu'une université devrait être :

« *Alma mater studiorum* » ou « *Mère nourricière des études* »¹

Si vous quittez l'Italie et vous dirigez vers le nord-ouest sur la carte du monde, vous atteignez finalement l'Université de Cambridge au Royaume-Uni, où se trouve la Cambridge University Press, vieille de 500 ans. Sur ses armoiries, cette maison d'édition affiche une image qui véhicule un autre message de l'idéal universitaire. L'alma mater – ou « mère nourricière » – se dresse immense, fière, angélique. Son corps maternellement curviligne est au centre des armoiries de la Presse. D'une couronne enroulée sur sa tête s'élève un château. Des mèches de cheveux descendant jusqu'à la taille rencontrent un piédestal derrière lequel se tient la mère. Elle tient un calice dans sa main gauche pour représenter l'accomplissement spirituel. Sa main droite berce le soleil, brillant d'une vive clarté pour l'illumination intellectuelle. Et autour des armoiries, la devise :

« *Hinc lucem et pocula sacra* » signifiant « *d'ici, la lumière et les coupes sacrées.* »²

Allez encore plus au nord en Écosse, et vous verrez les armoiries de l'Université de Glasgow. Le blason porte un Livre de la Connaissance occupant la position la plus élevée, comme une source de savoir au sommet du blason. Ce livre est placé au faite d'une hiérarchie de symboles représentant l'histoire de la plus grande ville d'Écosse.

Depuis leurs débuts, les universités ont été conçues et perçues comme des lieux où le savoir et le progrès pouvaient circuler librement. Que vous soyez à Bologne, Cambridge, Glasgow ou dans une autre ville universitaire, les universités ont été conçues comme des lieux de découverte pour ceux qui cherchent à comprendre la Nature et tout ce qu'elle renferme. Des lieux exempts de conflits politiques, d'apathie, de banalité, les universités étaient destinées à être des terreaux fertiles où le savoir pouvait croître sans restriction. Mais avancez rapidement jusqu'aux universités modernes du XXI^e siècle et une mauvaise herbe parasitaire pousse sur les verts immaculés de la vie universitaire utopique. Il y a un sujet de discussion qui a été quelque peu mis de côté, hors de vue mais pas hors de l'esprit. Et il n'est plus tabou.

Plutôt que d'offrir de la nourriture pour l'esprit, une littérature toujours plus abondante montre que la culture universitaire court un grave danger de devenir le centre insidieux d'une tragique crise de santé mentale.

Cette tache sombre sur la vie académique se manifeste par des signalements plus élevés que la moyenne de mauvais bien-être, un équilibre travail-vie personnelle difficile et un stress invalidant. Parfois, cela est même allé jusqu'à avoir de graves impacts sur la santé mentale.³ Les étudiants⁴ et le personnel⁵ ont tous deux utilisé le suicide comme seul moyen d'échapper. La perception utopique de l'université comme un refuge est en train d'être redéfinie en un parcours de survie. De plus, les médias sociaux engendrent

de nouveaux comportements et des cultures universitaires qui protègent à tort les étudiants des idées difficiles et controversées qui pourraient choquer.⁶

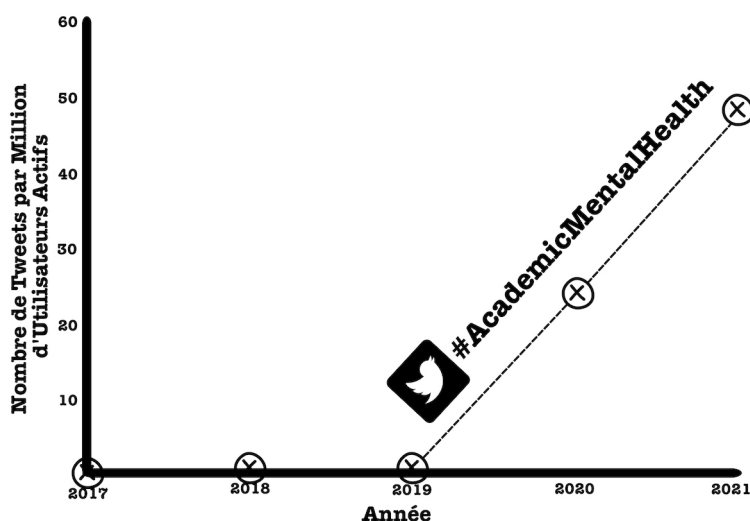
Il y a une série inquiétante de rapports sur les problèmes de santé mentale des étudiants et du personnel⁷ dans le secteur de l'enseignement supérieur. Ces rapports sont dispersés mais néanmoins convergents, et ils ont tous cristallisé en 2017.⁸ Un examen de la santé mentale commandé par la Royal Society et le Wellcome Trust - deux des organismes les plus respectés et les plus fiables de la communauté scientifique britannique - a été rendu public. Bien que ces chiffres spécifiques se concentrent sur la situation au Royaume-Uni, la littérature rassemblée pour l'examen de 2017 de la Royal Society et du Wellcome Trust prend en compte une vaste source de données, y compris l'Amérique du Nord, l'Asie, l'Australasie et le Royaume-Uni. L'étude visait à déterminer quels (le cas échéant) « besoins spécifiques en matière de santé mentale » il y avait parmi les chercheurs.

Il est utile de prendre un moment pour comprendre pourquoi l'étude sur la santé mentale de 2017 a été commandée. Si vous regardez les statistiques pour la population de l'Angleterre seulement, il y aurait six millions de personnes souffrant d'un problème de santé mentale à un moment donné. Six millions ! C'est assez de personnes pour remplir un stade de football de première ligue cent fois. Six millions représentent environ un dixième de la population de l'Angleterre et 2 % du nombre total d'utilisateurs de Twitter en 2017. Plus de personnes en Angleterre souffrent d'un problème de santé mentale qu'il n'y a de personnes dans tout le Danemark. Six millions est un chiffre énorme et c'est horifiant.

En termes monétaires, les niveaux déclarés de maladies de la santé mentale coûtent 26 milliards de livres sterling au Royaume-Uni et plus de 1 000 livres sterling par employé dans toute la nation active. Si vous ne pouvez pas vraiment vous représenter combien 26 milliards de livres sterling représentent, imaginez que chaque livre sterling était une seconde dans le temps. Vingt-six milliards

de secondes correspondent à près de cinquante mille *années*.

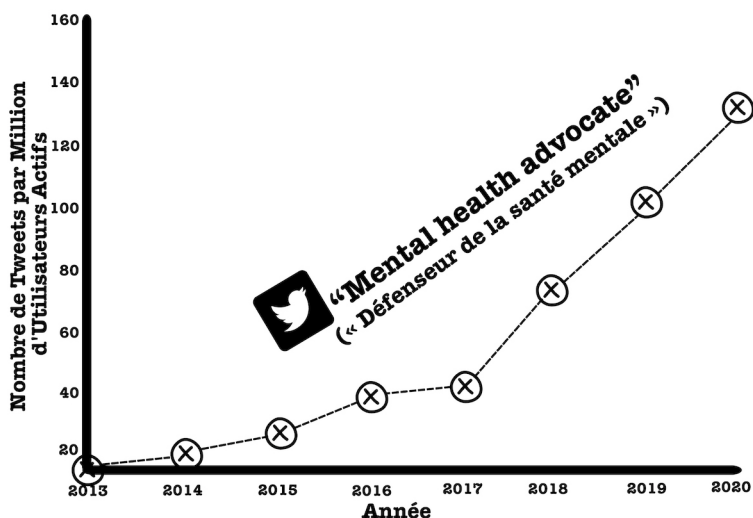
En 2020, un rapport connexe de Wellcome ne présentait pas un tableau plus reluisant, partageant la statistique alarmante selon laquelle plus de la moitié des chercheurs au Royaume-Uni et dans le monde ont cherché de l'aide pour l'anxiété ou la dépression.⁹ Sur Twitter, j'ai personnellement récupéré 15 000 tweets sur le sujet de la santé mentale universitaire publiés entre 2017 et 2021. 99 % de ces tweets ont été publiés au cours des deux dernières années.



Augmentation du nombre de tweets contenant « #AcademicMentalHealth », corrigée pour le nombre d'abonnés actifs à Twitter par année.

Même en tenant compte de l'augmentation de la base d'utilisateurs de Twitter au fil du temps, il est toujours vrai que l'utilisation du terme « défenseur de la santé mentale » a augmenté de plus de 700 % depuis 2013.

La crise de la santé mentale dans le milieu universitaire est vaste.



Augmentation du nombre d'occurrences de l'expression « défenseur de la santé mentale » sur Twitter, corrigée pour le nombre d'abonnés actifs à Twitter par année.

Alors, qu'est-ce qui rend l'environnement de l'enseignement supérieur si stressant ? Pourquoi ce secteur est-il le siège d'une telle préoccupation puissante ? N'oubliez pas que le nombre croissant de rapports sur les problèmes de santé mentale concerne à la fois les étudiants et le personnel. Pour les étudiants, une raison de l'augmentation est que le nombre d'étudiants diplômés - de premier cycle et de troisième cycle - augmente chaque année. Par exemple, le nombre de diplômés de doctorat a doublé au cours des vingt dernières années jusqu'au moment où j'écris ce livre.¹⁰ Malgré le nombre croissant de diplômés, les emplois disponibles dans le secteur n'ont pas augmenté dans la même proportion.¹¹

Pour le personnel universitaire, les sources de financement limitées ont atteint un plateau dans certains domaines de recherche et diminué dans d'autres, mais la concurrence pour les subventions reste aussi féroce qu'elle l'a toujours été. La situation est plus difficile pour les jeunes universitaires qui commencent aujourd'hui

qu'il y a une génération.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la pression pour publier, la concurrence pour les emplois, les contrats à court terme, le soutien managérial incohérent et la concurrence croissante dans le secteur de l'éducation contribuent tous à une communauté au bord du gouffre. L'enseignement supérieur se rapproche d'une dépression mentale collective.¹² L'enfer anxiogène de l'emploi incertain a même conduit la sociologue Vik Loveday à inventer le terme *universitaire névrosé*.¹³ Le phénomène des médias sociaux exagère la tentation de se comparer constamment aux autres avec un contexte épuisant.

Au moment de l'écriture, cela fait plus d'une décennie que j'ai traversé le système d'enseignement supérieur britannique et commencé ma carrière scientifique. Donc, cela fait un moment que j'ai franchi pour la première fois les portes de l'université, plein d'espoir, d'inspiration et avec beaucoup plus de cheveux sur la tête que maintenant. Pendant ces dix années et plus passées dans l'enseignement supérieur, et pendant toute ma vie, j'ai sincèrement aimé la science. Mais ces dernières années, j'ai commencé à remarquer un changement inquiétant dans mon comportement qui ne reflétait en rien mon meilleur moi.

Les réflexions et les prises de conscience que vous lirez dans ce livre ont commencé à un carrefour de ma carrière universitaire. Pour moi, une série de changements favorisant la progression de ma carrière m'a révélé un type de stress particulier... un stress que je n'aurais jamais cru possible. Alors, ne lisez pas mon histoire isolément. Prenez-la plutôt comme une incitation à analyser plus profondément vos propres points de pression professionnelle.

Ayant été formé comme scientifique, le carrefour qui me donnait des sueurs froides a pris la forme d'une question de carrière :

Industrie ou université ?

Où ma carrière doit-elle aller ? Pour quels emplois dois-je postuler ? Quel genre de scientifique ce choix fera-t-il de moi ? Y a-t-il une

décision correcte ? Vais-je aimer ce choix ? Le regretterai-je pour toujours ?

Et après avoir parlé avec beaucoup d'autres, j'ai réalisé que je n'étais pas seul. Beaucoup d'entre nous ressentent cela. Quoi qu'il en soit, de plus en plus de questions remplissaient mon esprit d'inquiétudes et d'angoisses inutiles. C'était comme un enchaînement de dominos qui s'effondraient les uns après les autres dans un chaos organisé. Encore et encore, les questions tournoyaient dans mon esprit, se rassemblant en une masse grise et informe d'anxiété ; tourbillonnant, s'assombrissant, grandissant et gémissant. Ces sombres pensées avaient une faim qui ne pouvait être rassasiée. Un stress professionnel monstrueux prenait le dessus, et ce de manière très particulière.

Toute modestie mise à part, j'ai accompli beaucoup dans ma vie universitaire jusqu'à présent. J'ai réussi à terminer le lycée avec rien de moins qu'un A. J'ai obtenu mon diplôme en tête de ma classe de chimie à l'université, réalisé un doctorat primé et décroché un poste de recherche postdoctoral prestigieux. Lorsque j'ai commencé à écrire ce livre, je commençais ma carrière de chercheur universitaire indépendant : diriger mon propre laboratoire, encadrer mon propre groupe, établir des collaborations et travailler avec des entreprises.

En chemin, j'ai obtenu divers prix, récompenses, bourses, subventions et honneurs. J'ai rédigé et publié des articles évalués par des pairs dans des revues prestigieuses et donné des conférences dans plus de pays à travers le monde que je n'ai de doigts et d'orteils. Si vous pouvez excuser mon arrogance ici, comprenez que je suis un surdoué classique.

Je dois probablement ressembler à ce type insupportable à la fête qui ne parle que de lui-même, mais faites-moi confiance, il y a une bonne raison de vous parler de tout cela concernant ma propre carrière.

Vers les étapes ultérieures de ce qui pourrait être considéré en toute

sécurité comme une carrière réussie dans la science jusqu'à présent, j'ai remarqué que je devenais de plus en plus fatigué. Anéanti, même. Mes pensées ont commencé à me raconter une nouvelle histoire, me disant que je n'étais pas du tout réussi. Au cours de cette progression de carrière de plus de dix ans menant à mon premier emploi universitaire, mon esprit se retournait lentement mais sûrement contre moi.

Au fur et à mesure que j'en apprenais de plus en plus sur la vie dans le monde universitaire, un nouveau monstre émergeait des questions de carrière tourbillonnant dans ma tête :

Suis-je assez bon ?

Étais-je prêt pour ce chemin ? Étais-je vraiment qualifié ? Savais-je suffisamment de choses ? Devrais-je même m'en préoccuper ? Pourrais-je jamais être aussi bon que toutes les autres personnes qui empruntent le même chemin ?

Je doutais de mes capacités et faisais habituellement de maudites comparaisons entre moi et mes pairs. L'enthousiasme à l'idée de sculpter de manière créative ma propre carrière universitaire après un amour de toute une vie pour la science était en danger. Ma carrière était éclipsée par l'un des nombreux monstres à l'origine des problèmes de santé mentale dans l'enseignement supérieur :

Le soi-disant¹⁴ *Syndrome de l'imposteur* : le sentiment que vous êtes un imposteur, que vous n'êtes pas à la hauteur de votre travail et que vous êtes toujours en danger d'être « découvert ».

Au fur et à mesure que vous avancez dans ce livre, vous découvrirez l'exercice de journalisation que j'ai utilisé pour m'aider à consigner mes propres pensées sur le fait d'avoir l'impression d'être un imposteur. Ensemble, nous examinerons ce que signifient les expériences d'imposteur pour les 800+ participants issus de l'enquête de recherche qui découle de ma journalisation et qui sous-tend désormais ce livre. Nous examinons de plus près les pensées et les sentiments infondés d'infériorité auxquels de nombreux étudiants et membres du personnel de l'enseignement supérieur

sont confrontés. Avoir l'impression d'être un imposteur a failli me noyer. Je partage les découvertes qui m'ont empêché de creuser un trou mental dont je ne serais peut-être jamais sorti.

Avoir l'impression d'être un imposteur n'est pas un syndrome.

Tenir un journal et étudier le problème m'a énormément aidé. Cela m'aide toujours. En traitant mes pensées névrotiques comme n'importe quel autre problème scientifique, j'ai ressenti un incroyable soulagement lorsque j'ai commencé à comprendre ce soi-disant syndrome de l'imposteur de manière plus détaillée. J'ai appris des autres personnes qui ont traversé le doute de soi et en sont ressorties éclairées de l'autre côté.

Dans le processus, j'ai découvert des oeuvres littéraires magistrales presque oubliées. J'en suis venu à apprécier le pouvoir de la persévérance pour les écrivains, les acteurs, les chercheurs et les politiciens à supporter ce que l'on pourrait appeler le Syndrome de l'Imposteur. À travers mon histoire et celles des autres, je voulais disséquer et analyser l'expérience d'avoir l'impression d'être un imposteur afin de la rendre plus facile à gérer.

J'ai réfléchi très profondément à la question de savoir si je devais divulguer tout cela à quelqu'un d'autre que moi-même. Cela a commencé, après tout, comme un exercice pour m'aider à faire face aux pensées qui menaçaient d'écraser ma carrière avant même qu'elle ne commence. Mais il y a eu un moment où j'ai su que je devais le partager.

Lorsque j'ai pris la parole lors d'une conférence sur les carrières en chimie pour de jeunes étudiants et chercheurs, j'ai saisi l'occasion de tester sur le terrain une partie du contenu émergent de ce livre. J'ai parlé du terme omniprésent « Syndrome de l'Imposteur » et me suis retrouvé à trembler, au bord des larmes, en partageant mes expériences pour les étudiants qui pourraient souffrir de manière similaire. Au lieu d'être moqué, j'ai été accueilli à bras ouverts. Et lorsqu'un étudiant, timide et curieux, s'est approché de moi après ma présentation et a dit : « Ça m'a vraiment aidé », j'ai été submergé.

À partir de ce moment-là, je me suis dit que si mon histoire aide une autre personne, cela en vaudra la peine.

Avant de continuer à lire, permettez-moi d'être clair. Je ne suis pas un psychologue de formation. En fait, je ne suis pas non plus sociologue, psychiatre, conseiller ou chercheur en sciences sociales. Je suis simplement quelqu'un - en tant qu'étudiant et mentor - qui a ressenti et ressent encore le poignard dentelé des expériences d'imposteur ! (Mon brouillon de livre s'intitulait à l'origine *Retirer le Poignard* avant d'être finalisé.) J'ai été dans l'oeil de la tempête mentale et me suis laissé emporter par son périmètre violent. J'ai étudié cette lutte mentale particulière dans les moindres détails. Je la connais bien. Bien que je ne sois pas clinicien ou psychologue, je suis scientifique. Et en tant qu'universitaire qui a travaillé dans une université, ma vie s'est déroulée dans l'un des environnements les plus notoirement névrotiques et compétitifs que nous connaissons. C'est un terreau fertile pour toutes les dimensions de l'expérience de l'imposteur et bien plus encore. J'ai vu, entendu, vécu et enseigné à des étudiants dans de nombreux scénarios où le sentiment d'être un imposteur a montré son vilain visage.

Tu n'es (pas) un imposteur parle de la manière dont j'ai appris à gérer mes expériences d'imposteur et à continuer d'avancer. Je voulais partager les moments difficiles, les histoires et les données qui m'ont aidé à reconnaître les expériences d'imposteur et à comprendre au mieux comment les gérer. Remarquez, je n'ai pas dit « guérir » le Syndrome de l'Imposteur. Je n'ai pas dit « écraser », « résoudre » ou « étouffer » le Syndrome de l'Imposteur.

Ce n'est pas quelque chose à guérir, mais quelque chose à reconnaître et à gérer.

Ça a l'air facile, n'est-ce pas ? J'ai débité les conseils de développement personnel comme si j'étais une sorte de messie millénaire. La vérité, c'est que mes propres difficultés à avancer sans cesse dans ma carrière ont eu un véritable impact sur ma santé mentale. Ce livre partage cette histoire et offre les connaissances libératrices

que j'ai acquises en cours de route. Vous en apprendrez davantage sur l'histoire du *Phénomène* de l'Imposteur (en anglais, « Imposter Phenomenone »), sur qui il touche et pourquoi. Vous réfléchirez aux véritables imposteurs et à ce que nous entendons vraiment lorsque nous définissons le succès comme étant simplement « la chance ». Allant plus loin, vous danserez avec l'échec, les rejets et les comparaisons sociales de manière nouvelle. Des manières productives ! Et vous, l'imposteur en puissance, apprendrez un peu ce que sont (et ne sont pas) ces pensées dans votre tête.

Si vous êtes arrivé jusqu'ici, je suis prêt à parier que vous dansez avec l'ambition. Vous avez quelque chose que vous voulez accomplir et vous êtes ici pour essayer de trouver au moins certaines des réponses aux obstacles que vous vous êtes imposés. Que ce soit le livre, un chapitre ou une phrase, j'espère sincèrement que quelque chose ici vous fera voir votre propre histoire sous un jour différent.

Hélas, quelle que soit l'ambition que vous portez et les questions que vous vous posez, seul vous pouvez répondre aux détails spécifiques. Ce n'est pas la partie la plus effrayante. Il y a quelque chose de plus que cette autonomie qui est tout aussi important à garder à l'esprit. Que ce soit maintenant, bientôt ou inconcevablement loin dans votre avenir, vous aurez quelqu'un d'autre à charge que vous-même.

Nous pouvons tous comprendre ce que sont les véritables imposteurs.

Nous pouvons tous comprendre comment être attentif aux comparaisons inutiles que nous faisons entre nous et les autres.

Nous pouvons tous comprendre comment le Phénomène de l'Imposteur pourrait toujours être là... mais il ne devrait jamais vous empêcher d'atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés dans votre vie et votre carrière.

Marc Reid (8 juin 2022)

Lire et Journaliser

Pour chacune des sections de fin de chapitre **Vos défis de chapitre**, pensez à compléter le *Vous n'êtes pas un imposteur : Ressources de journal* qui l'accompagne au fur et à mesure.

La ressource contient des modèles prêts à l'emploi pour chacun des 18 défis présentés tout au long du livre.

Disponible là où vous avez acheté votre exemplaire du livre.



Chapitre 1 : La naissance d'un imposteur innocent

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 1 – L'acteur intimidé

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 2 – Le faux dans la famille

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 3 – Convaincu d'être un imposteur

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Vos défis de chapitre

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetespasunimposteur>.

Chapitre 2 : Ce n'est pas un syndrome

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 1 – Apprendre à aimer le puzzle

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 2 – La rose dans mon épine

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 3 – Le premier article sur les imposteurs

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 4 - Comportement et le Phénomène de l'Imposteur

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons. Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 5 – Résumé

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons. Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Vos défis de chapitre

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons. Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Chapitre 3 : Ne plus être seul

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetespasunimposeur>.

Partie 1 - La route solitaire des conférences

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetespasunimposeur>.

Partie 2 - Qui se sent comme un imposeur ?

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetespasunimposeur>.

Partie 3 – Les données montrent que nous ne sommes pas seuls

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetespasunimposeur>.

Partie 4 - Résumé

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Vos défis de chapitre

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Chapitre 4 : Les imposteurs authentiques

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 1 – Poser la question évidente

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 2 – Une histoire sanglante d'imposture

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 3 – Dirty Harry et la corruption pour une cause noble

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 4 – Elizabeth Holmes et Dirty Harry

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 5 – Le désespoir de la réussite académique

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 6 – Les deux Johns et leurs différentes sortes de fraude artistique

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Deux Johns très différents

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

John Myatt

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

John Drewe

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Le début du scandale

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Faux et Contrefaçons

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Les conséquences

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 7 – Le contraire du phénomène de l'imposteur

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 8 – Résumé

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Vos défis de chapitre

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Chapitre 5 : Trouver une perspective

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 1 - Une lettre à ma fille

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 2 - Un voyage d'affaires sombre

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 3 – La Librairie

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 4 – Qu’y a-t-il dans un nom (Drake) ?

Ce contenu n’est pas disponible dans le livre d’échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 5 – La vue d’en haut

Ce contenu n’est pas disponible dans le livre d’échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 6 – L’homme qui n’aurait peut-être jamais existé

Ce contenu n’est pas disponible dans le livre d’échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 7 – Se tourner vers l’intérieur

Ce contenu n’est pas disponible dans le livre d’échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 8 – L’Improbabilité Absolue de Vous

Ce contenu n’est pas disponible dans le livre d’échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 9 – Résumé

Ce contenu n’est pas disponible dans le livre d’échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Vos défis de chapitre

Ce contenu n’est pas disponible dans le livre d’échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Chapitre 6 : Échouer mieux

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 1 – Ne pas gérer l'échec

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 2 - Nous regrettons de vous informer

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Le bulldog en vieille dentelle

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Plus d'écrivains rejetés

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 3 - La thérapie du rejet

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 4 – Votre CV des échecs

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Exemple 1 : Jeremy Yoder

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Exemple 2 : Sam Lord

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Exemple 3 : Sara Rywe

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Exemple 4 : Bradley Voytek

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

tunetespasunimposteur.

Exemple 5 : Sam Giles

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons. Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetespasunimposteur>.

Exemple 6 : Anonyme (sur demande)

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons. Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetespasunimposteur>.

Exemple 7 : Veronika Cheplygina

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons. Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetespasunimposteur>.

Exemple 8 : Alice Soragni

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons. Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetespasunimposteur>.

Le dernier exemple : Johannes Haushofer

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons. Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetespasunimposteur>.

Partie 5 – Mon CV des échecs

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetespasunimposteur>.

Partie 6 – Données sur le rejet académique

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetespasunimposteur>.

Partie 7 – Les composants pour mieux échouer

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetespasunimposteur>.

Ténacité

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetespasunimposteur>.

Résilience

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetespasunimposteur>.

Optimisme appris

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Antifragilité

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Le Creux

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 8 – Résumé

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Vos défis de chapitre

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

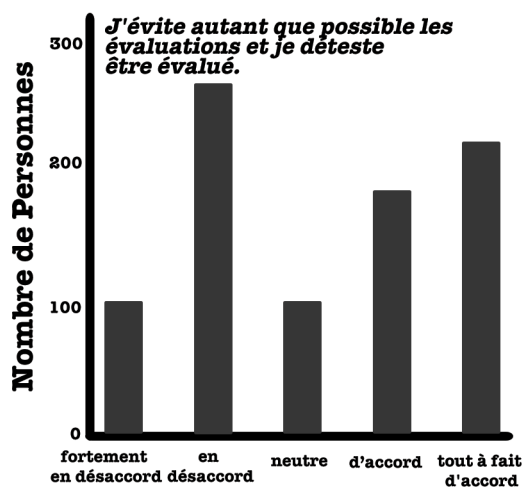
Chapitre 7 : Comparaisons sociales

Lorsque vous vous comparez aux autres, êtes-vous conscient de toutes les suppositions que vous faites ? Ces suppositions, que vous en soyez conscient ou non, vous conduisent sur le sombre chemin vers des pensées d'imposteur. Considérez, par exemple, le résultat curieux suivant de ma propre recherche. Lorsqu'on a demandé aux participants leur avis sur les évaluations de performance, il y a eu un clivage dans la salle. Autant de personnes voulaient éviter les évaluations de performance que d'y assister. C'est l'une des rares questions de l'étude sur le Phénomène d'Imposteur dont la réponse collective n'a pas donné lieu à un fort accord dans une direction particulière. Pourquoi ?

C'est ici, dans ce chapitre, que je partage avec vous l'épée à double tranchant la plus notoire du Phénomène d'Imposteur. Chaque fois que j'ai eu le privilège de parler de ce sujet devant un public, une question revient systématiquement :

Y a-t-il quelque chose de bon dans le Phénomène d'Imposteur ?

La comparaison sociale est l'exemple même. Comme vous allez bientôt le découvrir, les comparaisons que vous faites entre vous et les autres peuvent être le carburant qui allume le feu de votre ambition. Si elles sont poussées à l'extrême, ces mêmes comparaisons peuvent réduire vos ambitions en cendres.



Question sur le score du Phénomène d'Imposteur mettant l'accent sur le rôle de l'évaluation dans le déclenchement des expériences d'imposteur. Un exemple rare d'une question provoquant un clivage parmi les participants.

Pendant 730 jours complets de ma carrière universitaire, je n'ai pas été confronté à ma plus grande honte. Et c'est ici que nous rencontrons le cœur même du Phénomène de l'Imposteur - cette volonté insatiable de nous comparer aux autres autour de nous. Dans mon étude, des termes de comparaison relatifs (« que moi », « comparé à moi », et ainsi de suite) apparaissaient dans environ 29% de toutes les histoires d'expérience d'imposteur. Les histoires citant les parents n'apparaissaient que dans 23% des cas. Les comparaisons sont donc également au cœur des sentiments d'être un imposteur, des préoccupations liées au perfectionnisme et de la peur de l'échec. Alors, pendant que je trouve comment vous raconter mon côté de l'histoire, je vous demande de réfléchir au monde de la haute cuisine gastronomique.

Partie 1 - Le chef qui se souciait trop de sa réputation

Au XVII^e siècle, dans la haute société française, François Vatel était un homme impressionnant. Il travaillait pour le surintendant des finances du pays et devint plus tard maître d'hôtel (gestionnaire du château) pour un prince. Vatel était une figure bien connue dans le monde élevé qu'il habitait. Il était respecté et apprécié ; l'organisateur d'événements prototype de son époque. Vatel était si estimé qu'il portait sa propre épée cérémonielle et avait sa propre chambre dans le château où il travaillait (la lame et le lit étant de clairs symboles de statut pour l'époque).

Hélas, la position acquise de Vatel et ses responsabilités royales ont pris fin lorsqu'il s'est jeté sur son épée. L'histoire de François Vatel est celle de quelqu'un qui avait une peur panique du déshonneur et du jugement imaginaire de ceux à qui il se comparait. Travailler dur pour être attaqué par la panique perpétuelle de défendre une réputation résonne en moi plus que je n'ose vous l'avouer. Vous, comme moi, pourriez ne pas être un chef de quelque description que ce soit. Néanmoins, en poursuivant cette histoire, essayez de garder une trace de la façon dont l'interprétation des événements dans la vie de Vatel ne correspondait pas à la réalité.

Dans quels cas les comparaisons que vous faites pourraient-elles exagérer votre expérience d'imposteur ?

Vatel est né Fritz Karl Watel dans une famille suisse de la classe ouvrière vivant en Belgique.¹⁵ Après son apprentissage de cuisinier dans une pâtisserie, il s'est propulsé au sommet de la cuisine française. Il n'était pas tant un cuisinier ou un chef qu'un leader pour les grandes équipes de cuisine qu'il dirigeait. Il avait des rois excentriques à satisfaire. L'extravagance était le maître-mot,

et Vatel excellait dans ce domaine.* Ses événements signatures comprenaient des illusions de scène, des banquets abondants et des feux d'artifice éblouissants. C'était de l'organisation d'événements - style du XVII^e siècle.

En avril 1671, l'employeur de Vatel à l'époque, le prince de Condé, annonça un honneur douteux. Louis XIV, alors roi de France, visiterait bientôt le château de Chantilly. Deux semaines avant la visite du roi omniprésent (qui construisit le palais de Versailles, la plus grande résidence royale jamais construite, juste pour garder ses serviteurs sous un même toit), Vatel fut chargé de préparer un banquet de trois jours... pour une suite de cinq *mille* personnes. Ce banquet presque impossible reposait entièrement sur les épaules de Vatel. Il ne dormit pas pendant douze nuits consécutives.

Les banquets de la Renaissance pouvaient être ridiculement somptueux. Ces démonstrations d'importance personnelle étaient censées transformer l'humble nécessité de manger en une expérience transcendante. On reconnaissait que la bonne cuisine ne suffisait pas pour faire de ces festins un succès ; de véritables maîtres de cérémonie faisaient partie intégrante de la main-d'œuvre pour les classes supérieures qui commandaient de tels événements. Les exigences d'un rassemblement de la Renaissance étaient si pointilleuses qu'à deux cents ans avant l'époque de Vatel, le guide *Du fait de cuisine* fut écrit par un maître cuisinier médiéval pour aider les organisateurs d'événements à calculer ce dont ils auraient besoin pour une bonne fête.¹⁶

Imaginez que vous devez préparer de la nourriture pour plusieurs centaines d'invités, sans réfrigérateur, sans congélateur, sans électricité et avec un mauvais éclairage. Vos invités doivent être bien nourris et pourraient même rester quelques jours de plus que prévu.

*. Le surintendant des finances, dont Vatel fut employé, était un certain Nicolas Fouquet. Après les manifestations d'opulence de Fouquet, auxquelles Vatel participa sur le plan culinaire, Fouquet fut jeté en prison par le roi Louis XIV, pour qui les actions de Fouquet étaient à la fois menaçantes, ambitieuses et finalement assimilables à un détournement de fonds du gouvernement.

Il n'y a pas d'internet et vous n'avez pas le luxe d'une voiture ou de *Click and Collect*. De quoi pensez-vous avoir besoin ? Selon le guide d'organisation d'événements de 1420, vous cherchiez à obtenir environ 200 agneaux, 100 veaux et 2 000 poulets. Par jour. Et, juste pour rendre les choses un peu plus intéressantes, les jours de jeûne chrétien, vendredi et samedi, le poisson était essentiel. Pas de viande autorisée ces jours-là.

Pour la visite du roi Louis XIV au château de Chantilly, François Vatel organisait un événement de trois jours, du jeudi au samedi, non pas pour plusieurs centaines de personnes, comme cela était indiqué dans le guide de planification *Du fait de cuisine*, mais pour cinq *mille* personnes. Oh, et je n'ai même pas évoqué la quantité de produits laitiers, d'épices, de personnel de cuisine, de vin et de musiciens qui seraient nécessaires pour réaliser cette célébration gigantesque, mais vous voyez l'idée. Ces banquets n'avaient pas besoin de menus, ils exigeaient des plans.

Pendant les préparatifs de la visite du roi, les choses sont allées de mal en pis pour Vatel. C'était un perfectionniste ; un homme de la classe ouvrière toujours en compagnie de supérieurs royaux. La comparaison entre lui et les autres n'était probablement jamais loin de son esprit. Il était désireux de plaire et poussé, par un tour de son propre esprit, à travailler sans arrêt.* Juste avant le début de l'événement, il a été annoncé que *soixante-quinze* invités supplémentaires rejoindraient le roi Louis XIV pour le banquet. Cela ne correspondait pas à son plan.

En conséquence, il fut contraint de laisser deux des tables du banquet sans rôti de viande. Il n'avait pas prévu de pénuries ou de changements de dernière minute dans son exécution précise des festivités. Plus étrangement, Vatel resta hanté par l'erreur du rôti de bœuf même si son employeur direct, le prince de Condé, tenta de le consoler, affirmant que la pénurie de nourriture n'était *pas* de la

*. Dans les lettres de Madame de Sévigné, Vatel était décrit comme ayant « *un sens trop délicat de l'honneur* ». Voir la traduction anglaise des lettres originales françaises à : Récupéré le 30 mars 2020, de <https://bit.ly/3BSySgb>.

faute de Vatel. Souvenez-vous, tout le temps, que l'un des principes fondamentaux de l'expérience de l'imposteur est de se sentir ainsi même lorsque les preuves et les autres autour de vous voient les choses différemment.

Après les échecs apparents du jeudi soir, Vatel resta éveillé jusqu'aux petites heures du vendredi matin. Souvenez-vous, il n'avait pas dormi pendant douze nuits, se torturant à l'idée de préparer ce festival pour ses supérieurs perçus. Pour le banquet principal du vendredi, le poisson devait être la pièce maîtresse (dans la France catholique du XVII^e siècle, aucune viande ne pouvait être consommée un vendredi). Vers 4 heures du matin ce même vendredi, Vatel rencontra un marchand qui livrait du poisson au château. Mais là, Vatel fit face à un autre problème terrible. La livraison de poissons était minuscule, loin d'être suffisante pour nourrir tous les invités. Lorsque Vatel demanda au marchand si c'était tout le poisson qui devait arriver, le marchand acquiesça.

Plusieurs heures passèrent alors que Vatel attendait, dans l'espoir et la terreur, que d'autres poissons arrivent sur place. Ce poisson ne se matérialisa jamais devant les yeux de Vatel. Trois échecs apparents – les invités supplémentaires, les tables sans rôti et la pénurie de poisson – au service de ceux qu'il plaçait au-dessus de lui-même étaient trop pour Vatel. Il se rendit dans sa chambre et ferma la porte. Montant son épée de cérémonie en angle sur le sol, il recula puis courut sur la pointe de la lame. Comme les trois échecs dans la planification du festival qui l'avaient déprimé, Vatel tomba sur son épée trois fois avant que l'acier ne touche son cœur fatigué. Sous la pression du perfectionnisme et de la volonté de plaire aux nobles auxquels il se comparait, la délivrance de Vatel fut de laisser son sang se refroidir sur la pierre.¹⁷

Ce que Vatel n'avait pas compris du marchand de poissons avec qui il s'était entretenu, c'est que la livraison en question n'était pas tout le poisson qui allait être livré ce vendredi matin. La première livraison à 4 heures du matin était simplement tout le poisson que le premier marchand avait. D'autres devaient suivre. Pas plus

de quelques heures après le suicide de Vatel, les livraisons de poissons restantes arrivèrent pour le banquet. Resté sans le maître de cérémonie qui superviserait sa préparation, ce poisson ne fut jamais mangé.

L'histoire de Vatel survit grâce à une épistolière prolifique de son époque. Pour l'échec de la première soirée, il est rapporté que Vatel a dit à plusieurs reprises :

« *J'ai perdu mon honneur ! Je ne peux supporter cette disgrâce.* »

Vatel était tellement concentré sur ses échecs qu'il ne pouvait tout simplement pas croire le Prince, son employeur, qui essayait de rassurer Vatel avec les mots :

« *Tout est extrêmement bien conduit, Vatel ; rien ne pourrait être plus admirable que le souper de Sa Majesté.* »

Le prince a continué à offrir son soutien, mais cela n'a tout simplement pas touché Vatel, qui a répondu :

« *La bonté de Votre Altesse me submerge ; je suis conscient qu'il manquait de rôti à deux tables.* »

Bon sang ! Vatel s'est fait dire directement par la personne pour qui il travaillait que tout allait bien. Plus que cela, le repas n'était pas seulement bien, mais plutôt « *rien ne pourrait être plus admirable* ». Et pourtant, qu'est-ce qui est resté avec Vatel ? La « *carence en rôti* ». Lorsque Vatel a appris la pénurie apparente de poissons, quelques-uns des derniers mots qu'il a prononcés pour les oreilles extérieures étaient :

« *Je ne peux survivre à cette disgrâce.* »

François Vatel se comparait à ceux qui l'entouraient et se souciait profondément de ce qu'ils pensaient de lui. Lui, un homme de travail issu d'une humble famille suisse qui a travaillé dur pour atteindre le sommet de sa profession, face aux rois de France. Le perfectionnisme a obscurci la raison, et il a payé le prix ultime. François Vatel est mort un vendredi. Son banquet a continué le samedi.¹⁸

Hélas, ces sombres journées d'avril 1671 ne marqueront pas la dernière fois que la France et la Suisse seraient liées par les luttes mentales des superstars culinaires. Il y a une histoire plus moderne à raconter de chefs liés par la comparaison et le perfectionnisme.

Partie 2 – Le Poison du Perfectionnisme Comparatif

Au sud-est de Paris, à environ trois heures de route du lieu du décès de Vatel, se trouve la petite ville de Saulieu. Des maisons en terrasse décolorées par le soleil et des murs de briques pavées remplissent ses ruelles étroites. Le clocher unique de la chapelle du village surplombe des voitures sans prétention dont la couleur d'usine s'est depuis longtemps estompée. Un cimetière paisible repose les ancêtres de la ville. Sur l'une de ces tombes repose la sculpture noircie de vêtements de chef soigneusement pliés, ornée des lettres entrelacées « B. L. ».

Parcourez environ 270 kilomètres (168 miles) à l'est de Saulieu et vous arriverez à la ville suisse de Crissier, située au bord d'un lac. C'est une ville avec une palette cosmopolite de bâtiments : des demeures carrées de trois étages avec des lambris en bois, des finitions de peinture nettes et des rangées de fenêtres parfaitement alignées. Par mile carré à Saulieu, vous trouveriez soixante-quinze personnes parlant français ; à Crissier, vous en trouveriez mille quatre cents, conversant en français, italien, portugais, allemand et romanche.

Si vous souhaitez un jour échapper aux terreurs en terabytes de la vie citadine moderne, Saulieu et Crissier offriraient chacune la tranquillité à leur manière caractéristique. Ce qui lie ces villes, cependant, ce ne sont pas les lignes bleues lumineuses des itinéraires sur Google Maps, mais quelque chose de bien plus sombre. Saulieu et Crissier abritent toutes deux des restaurants d'hôtel renommés,

qui valent le détour juste pour le plaisir d'y manger. Les chefs étoilés des deux restaurants de ces deux villes sont tous deux décédés par suicide.

Les lettres « B.L. » sur le tablier de chef sur la pierre tombale à Saulieu commémorent feu le Chef Bernard Loiseau. Il était le propriétaire de troisième génération de La Côte d'Or, un bâtiment tristement célèbre qui porte désormais le nom de Loiseau. Il a travaillé sans relâche pour obtenir le rare et convoité statut de trois étoiles Michelin. Depuis ses jours d'apprentissage à l'adolescence dans les années 1970, regardant ses mentors atteindre le statut divin de trois étoiles, les trois étoiles Michelin étaient tout ce que Bernard Loiseau voulait. En 1991, ce rêve est devenu réalité.

Mais le temps est venu, au tournant du nouveau millénaire, où le statut culinaire de Loiseau semblait atteindre sa date limite de consommation. En 2002, une réunion avec des représentants du Guide Michelin laissait entendre que le restaurant trois étoiles Michelin de Loiseau pourrait tomber à seulement deux étoiles.¹⁹ De plus, un guide de restaurant concurrent avait récemment déclassé le restaurant principal de Loiseau de 19/20 à un score encore très respectable de 17/20.²⁰

Soyons clairs : dans le monde de la cuisine, la troisième étoile Michelin, presque divinement inspirée, est ce qui élève votre restaurant dans les guides d'un détour mérité à un pèlerinage qui confirme la vie.²¹ Elle a le pouvoir d'ajouter (ou de soustraire) des zéros au chiffre d'affaires de n'importe quel restaurant. Dans la poursuite d'un rêve d'enfance, les étoiles Michelin avaient apporté à Bernard Loiseau renommée, fortune, soutiens et stabilité pour sa famille. Son charisme chaotique alimentait un empire. Si une étoile devait disparaître du nom de son restaurant dans le guide annuel Michelin, tout ce que Loiseau avait construit serait compromis.

Dans sa période de gloire, il avait contribué à lancer la *Nouvelle Cuisine* : un style de cuisine propre et élégant qui évitait les tonnes de beurre et les sauces lourdes pour plutôt mettre en valeur les

saveurs naturelles de chaque ingrédient.

Le 24^e février 2003, le Chef Bernard Loiseau dirigeait son service habituel de midi à *La Côte d'Or*. Guidé par des yeux vides, il s'est rendu dans son bureau à domicile pour une pause, et n'est jamais revenu au restaurant. Plus tard dans l'après-midi, la femme de Bernard, Dominique, l'a trouvé dans leur chambre à coucher. Il gisait sans vie à côté d'un fusil de chasse qu'elle lui avait autrefois offert.

Avançons rapidement de 2003 à 2016, et le chef triplement étoilé Benoît Violier du Restaurant de l'Hôtel de Ville à Crissier, en Suisse, est retrouvé mort chez lui, sans vie à cause des blessures par balle d'un fusil de chasse lors d'un suicide présumé.* Au moment de sa mort, Violier était le chef du meilleur restaurant au monde.²²

Alors, qu'avons-nous ? Deux chefs superstar, séparés par treize ans et 300 kilomètres, liés par une profession qui les a noyés sous tant de stress qu'ils ont chacun tiré une balle sur leur propre tête.

Dans leur quête du statut de trois étoiles Michelin, ils ont chacun brûlé des vapeurs pour atteindre une notoriété perpétuelle en comparaison avec leurs pairs.

En fin de compte, le lien ultime entre Loiseau et Violier, et le pauvre François Vatel trois siècles avant eux, reste leur mort prématurée et évitable au service du perfectionnisme. Mais c'est plus que cela.

Ce qui est particulièrement révélateur chez Loiseau et Violier, d'une manière qui n'était pas possible du temps de Vatel, c'est leur lien avec un système de notation des restaurants. Vatel était obsédé par le nombre de rôtis et de poissons. Loiseau et Violier comptaient les étoiles. Mais pour comprendre à quel point il est bizarre qu'un système de notation de restaurants pousse ces hommes (et d'autres chefs d'ailleurs) à se comparer constamment aux autres, il faut comprendre d'où vient le système des étoiles Michelin en premier lieu.

*. Benoît Violier, comme Bernard Loiseau, était un chasseur passionné. L'ironie de leur mort similaire n'est pas perdue dans ce fait.

Partie 3 – Michelin et la naissance des métriques infernales

Vous avez peut-être entendu le vieil adage : « *Ce qui se mesure se gère* ». ²³ Il a été prononcé à l'origine avec une connotation positive : si vous trouvez la manière appropriée de suivre une tâche, vous pourrez observer les progrès de manière objective. Du côté plus cynique, « *Ce qui se mesure se gère* » peut aussi prendre un sens plus totalitaire. Si un patron veut contrôler ses employés, il les tiendra à des métriques de performance particulières.

Dans votre propre vie professionnelle, vous avez peut-être rencontré une métrique qui suscite l'indifférence et les soupirs chez ceux – y compris vous-même – qui peuvent être liés par elle. Vous soupirez au nom de la « responsabilité » annuelle. Mais laissez-moi vous poser directement cette question.

Pour toute métrique à laquelle vous avez été confronté, ou qui vous a amené à vous comparer au score de quelqu'un d'autre sur cette métrique, savez-vous d'où vient cette métrique ?

Vous êtes-vous déjà demandé qui l'a inventée, pourquoi elle existe, ou ce qui s'est passé avant que tout le monde autour de vous ne la prenne pour acquise ? Avant de commencer à étudier en profondeur les sources d'expériences d'impoteur, je ne m'étais jamais posé ces questions sur les métriques. Et pourtant, comme le montrent les données en ouverture de ce chapitre, il y a autant de personnes qui redoutent l'évaluation que celles qui sont peut-être motivées par elle. J'ai encore plus réfléchi à la véritable influence des métriques lorsque j'ai commencé à lire sur les plus grands chefs du monde qui se suicident. Alors, qu'en est-il des étoiles Michelin ? D'où, dans le ciel nocturne, sont-elles tombées sur le monde ?

Le logo principal de Michelin est un personnage de dessin animé blanchâtre et fantomatique, replet en raison des pneus concentriques qui composent son torse. Il s'agit en fait de la même

entreprise Michelin qui produit le désormais tristement célèbre guide rouge des restaurants et le système de notation à trois étoiles. La métrique à trois étoiles qui peut faire et défaire les carrières des chefs qui s'y conforment. C'est-à-dire que l'entreprise Michelin de la gloire des pneus et l'entreprise Michelin produisant le petit livre rouge qui régit le monde de la cuisine haut de gamme sont *une seule et même entreprise*.

Si cette connexion entre pneus et restaurants vous semble étrange, ridicule ou bizarre – tant mieux ! Faites confiance à vos instincts. Cette connexion a été une révélation pour moi, et elle a fait voler en éclats l'importance que j'accordais aux métriques universitaires auxquelles, en tant que scientifique, je vivais autrement inconsciemment. Certaines de ces métriques ont exagéré la fréquence et la proximité avec lesquelles je me compare aux autres et combien de fois je me suis senti sous-qualifié sur mon lieu de travail. Avant d'aborder le monde universitaire, je tiens à partager avec vous l'histoire plus profonde de la façon dont les étoiles Michelin en sont venues à être, et combien il est tragique et compréhensible que tout chef vive (et meure) par ce petit livre rouge.

De nos jours, les voitures sont sur toutes les routes, partout. Mais au début des années 1900, les voitures étaient encore assez rares et, pendant un temps, partageaient les routes avec des chariots tirés par des chevaux. Alors, voici une question pour vous : comment vous sentiriez-vous si vous possédiez une entreprise vendant ce dont les propriétaires de voitures avaient besoin, mais que vous saviez que les voitures elles-mêmes étaient rares ? Autrement dit, si vous aviez un excellent produit à vendre en volume mais seulement une petite base de clients, pensez-vous que votre entreprise aurait des chances de réussir ? De telles questions étaient au cœur d'un problème auquel étaient confrontés les frères français Édouard et André Michelin. En développant leur entreprise au tournant du 20^{ème} siècle, leur question cruciale était :

Comment pousser les gens à acheter plus de pneus ?

Sous une forme plus rusée, l'objectif ultime des frères Michelin tournait autour de la question :

Comment convaincre davantage de personnes d'acheter des voitures qui les amènent ensuite à acheter les pneus que nous vendons ?

À l'époque des frères Michelin, il y avait moins de 3 000 voitures sur les routes de France (comparativement à environ 32 millions de voitures au moment de la rédaction de cette phrase, plus de cent ans plus tard). À l'époque, la plupart des gens ne pouvaient pas encore imaginer le monde de possibilités qu'une voiture pouvait leur offrir. Ce problème de savoir comment vendre un produit pour améliorer les ventes d'un autre est le genre de défi dont les rêves des responsables marketing sont faits, et les frères Michelin étaient plus qu'à la hauteur de la tâche. Leur solution ? Si vos clients potentiels ne savent pas encore ce qu'une voiture peut faire pour eux, vous les *éduquez*. Vous leur donnez un *guide*.

En 1900, Édouard et André ont publié pour la première fois leur livre de cartes, d'instructions d'entretien des pneus, de sites touristiques et de recommandations de restaurants. C'était le *Guide Michelin*, une collection compacte d'inspirations pour les automobilistes en herbe, la réponse d'Édouard et André pour faire prospérer leur entreprise de pneumatiques. Ils étaient les pionniers du marketing de contenu de leur époque.

Les 35 000 premiers exemplaires du Guide Michelin ont été publiés gratuitement ; un cadeau au peuple de France, les incitant à rechercher des expériences exaltantes dans leurs voitures. Le pari marketing a été gagnant. Le succès du guide a été tel qu'en 1904, il a été étendu de la France à la Belgique, puis à plusieurs autres pays d'Europe.

En 1920, les frères Michelin ont cessé de financer le guide par des pages de publicité et ont commencé à facturer 2,15 \$ par exemplaire, supprimant toute perception que le petit livre rouge n'était qu'un cale-porte. Six ans plus tard, en 1926, le *Guide Michelin* a changé à jamais le secteur de la restauration. Ayant remarqué que la section

des restaurants du guide était la plus populaire, la société Michelin a embauché ses premiers *clients mystères* pour évaluer secrètement les restaurants et les hôtels de France.

La récompense pour impressionner un client mystère était d'avoir une étoile apposée à côté de votre inscription dans le guide. Aux yeux du guide et de ceux qui le lisaient, vous (en tant que propriétaire du restaurant) étiez désormais considéré comme particulièrement digne du temps d'un automobiliste. Pour des raisons logistiques, le système de notation s'est ensuite concentré uniquement sur les établissements de haute cuisine, et, en 1936, le cachet d'une étoile est devenu le système de notation à trois étoiles Michelin connu dans le monde entier aujourd'hui. Voici comment compter les étoiles attribuées aux restaurants dans le guide :

- **1 étoile** = *cuisine de grande qualité, mérite un arrêt.*
- **2 étoiles** = *excellente cuisine, mérite un détour.*
- **3 étoiles** = *cuisine exceptionnelle, mérite une visite spéciale.*

D'autres systèmes de notation des restaurants existent, mais, pour reprendre les mots immortels du regretté grand chef, Paul Bocuse (un nom célèbre en France) :

« *Le guide Michelin est le seul guide qui compte.* »

De nos jours, lorsque le *Guide Michelin* est publié en janvier de chaque année, le buzz médiatique rivalise avec celui des Oscars ou du prix Nobel. Les journaux annoncent les étoiles gagnées, conservées et perdues par rapport à l'année précédente. L'astucieux stratagème marketing qui incitait davantage de personnes à acheter des pneus suscite désormais le respect des restaurateurs dans vingt-quatre territoires sur trois continents. Ceux qui obtiennent une nouvelle étoile se réjouissent de l'insigne d'honneur lucratif et de l'exposition publicitaire que l'étoile apporte à leur entreprise. Les perdants, en revanche, ceux qui sont délaissés ou dépossédés de leur(s) étoile(s), baissent la tête. Dans certains cas, les perdants vont

même jusqu'à poursuivre la société Michelin en justice.* Mais vous savez maintenant que la peur de perdre une étoile Michelin peut signifier quelque chose de bien pire que de mauvaises critiques. Bernard Loiseau et Benoît Violier l'ont découvert à leurs dépens.

Alors, pourquoi un système de notation, né d'un coup de marketing, suscite-t-il le respect et, hélas, la vie de tant de chefs ? Je pense que c'est pour certaines des mêmes raisons que François Vatel s'est jeté sur son épée.

Pour le meilleur ou pour le pire, des mesures secrètes et subjectives comme les étoiles Michelin alimentent néanmoins notre tentation de nous comparer aux autres.

La définition des 1, 2 et 3 étoiles Michelin semble complètement claire et ostensiblement transparente. Lorsque vous avez ces notes, vous savez ce que cela signifie. C'est imprimé en rouge et blanc glorieux sur le site web de Michelin et le guide imprimé. Ce qu'il ne vous dit *pas*, c'est *comment* gagner une étoile. Tout ce que les chefs savent, c'est qu'un certain niveau de performance et de cohérence est attendu. Les méthodes de l'institution Michelin elle-même sont entourées d'un profond secret. La façon dont les clients mystères de Michelin observent et jugent ces chefs est inconnue.

En 2003, Pascal Rémy, un ancien inspecteur Michelin (un client mystère), a publié son exposé sur l'institution.²⁴ Cela a provoqué des ondes de choc palpables dans l'industrie. Rémy a contesté la capacité de Michelin à inspecter annuellement tous les restaurants de leur guide. Il y a simplement trop de restaurants de haute qualité et pas assez d'inspecteurs. Par le même coup de couteau, Rémy a accusé Michelin de traiter certains chefs vedettes comme intouchables. En rehaussant le statut de demi-dieu de certains chefs, cela a contribué à maintenir la légitimité de la marque Michelin.

*. Le restaurant alpin de La Maison des Bois du chef français Marc Veyrat a été récompensé par sa troisième étoile Michelin, la note la plus élevée possible, en 2018 et a été rétrogradé à 2 étoiles l'année suivante. Veyrat a tenté de poursuivre la société Michelin et a perdu. Michelin l'a qualifié de « diva narcissique ».

Les notions curieuses et peu claires des inspections mystères de Michelin vont encore plus loin. En 2002, un an avant sa mort, Bernard Loiseau a eu une réunion secrète avec des représentants de Michelin, qui étaient préoccupés par la cohérence et la qualité de la cuisine de Loiseau. Plus tard, Michelin essaiera de nier que cette réunion ait eu lieu, mais les procès-verbaux documentés ont rendu l'effet évident. On a noté que Loiseau était « *visiblement choqué* ».

²⁵ Hélas, alors que Bernard et sa femme ont affirmé que Bernard se consacrerait à maintenir les trois étoiles du restaurant, Michelin n'a rien dit sur la manière dont cette qualité devrait être maintenue. Le système de notation est resté opaque pour Loiseau jusqu'à ce qu'il appuie sur la gâchette de son fusil de chasse.

Gagner ou perdre une étoile Michelin peut sérieusement impacter les revenus d'un restaurant. * Lorsque les chefs sont pris dans les phares éblouissants des mesures Michelin, ils ne voient pas le train lancé à toute allure qui se précipite vers eux.

Gagner du statut avec une mesure est une chose, mais la pression pour maintenir ce statut quantifié peut être écrasante.

En plus de céder à un ensemble mystérieux de normes, jugées anonymement par des personnes ayant moins de compétences culinaires que celles qu'ils jugent, certains chefs vivent avec la peur constante de se démoder. Ce qui est innovant et révolutionnaire une année peut être jugé ennuyeux et chassé par de jeunes chefs l'année suivante. Pourtant, il y a une innovation d'un chef particulier qui aide à transformer ces sombres récits en un outil pour gérer les types de comparaisons que nous associons si intrinsèquement au Phénomène de l'Imposteur.

*. Le chef étoilé deux fois au Michelin, Raymond Blanc, a un jour lancé une attaque virulente contre Michelin pour le pouvoir qu'ils ont sur la somme d'argent que peut gagner l'entreprise d'un chef. De même, dans son livre *Wine Snobbery*, le critique de vin Andrew Barr a révélé la vérité derrière certains millésimes apparemment prestigieux, plus des marques gonflées que de délicieux mélanges. Parmi tout cela, il y a des chefs avisés qui ont vu le *Guide Michelin* pour l'artifice métrique qu'il est (pour certains) devenu.

Partie 4 – Le Gamin des rues

Au cours de sa carrière, le chef Marco Pierre White est passé de laveur de vaisselle à la royauté culinaire. Il a lutté jusqu'à remporter les convoitées trois étoiles Michelin. En 1995, à seulement trente-trois ans, il était le plus jeune chef britannique à être jugé digne de la plus haute distinction de Michelin. Il est la *persévérance* personnifiée. Le travail acharné et les risques mesurés lui ont valu des rôles convoités et lucratifs en tant que chef de télévision et ambassadeur de la marque.

Après un parcours de seize ans pour obtenir ses étoiles, il les a conservées pendant cinq ans, prouvant que ce qu'il pouvait gagner, il pouvait le conserver. De manière constante. Puis, apparemment contre toute logique, il a pris sa retraite et a rendu les étoiles à Michelin. Un chef avec trois étoiles Michelin, un homme au sommet du monde avec la note la plus élevée de ce qui était la mesure la plus vénérée dans la gastronomie, a rendu l'équivalent d'un prix Nobel pour les chefs. Pour ceux qui cherchaient encore leurs propres étoiles (y compris le protégé sans doute le plus célèbre de White, Gordon Ramsay), c'était de la folie. Un coup de publicité bon marché. Michelin s'est empressé de prétendre que rendre les étoiles n'était même pas du ressort de White. Mais pourquoi Marco Pierre White l'a-t-il fait ?

Le documentaire de 2012 *The Madness of Perfection* a exploré les hauts et les bas des cuisines étoilées Michelin et ce qu'il faut pour gagner et conserver les étoiles Michelin.²⁶ Lorsqu'on a demandé au chef White ce qu'il pensait de son expérience, il a déclaré que gagner trois étoiles était comme « *la fin de la course* ». Plus important encore, lorsqu'on lui a demandé pourquoi Michelin exerce une telle pression sur les chefs, il a corrigé le documentariste en disant que les chefs se mettent cette pression sur « *eux-mêmes* ».

Il y a une ligne très fine entre les pressions externes imposées

par un système de mesures et la pression interne induite par l'adhésion à de telles mesures.

White a compris que gagner et conserver ses étoiles Michelin n'étaient pas la même chose. À ce niveau, maintenir trois étoiles consiste à faire la même chose, encore et encore, de manière cohérente selon les niveaux indéfinis attendus par Michelin, facturant des additions à trois chiffres aux convives pour le plaisir. White est même allé jusqu'à qualifier le processus de maintenance des trois étoiles d'« ennuyeux », et il n'est pas le seul à avoir flairé le piège Michelin.

Skye Gyngell, Alain Senderens, Joël Robuchon, Marc Veyrat et Olivier Roellinger ne sont que quelques-uns des chefs décorés du Michelin qui ont depuis dit merci... mais non merci.²⁷ Ils font tous leur propre chose, selon leurs propres règles, ne défilant plus au rythme inquisiteur des clients mystères qui ont beaucoup moins de compétences techniques qu'eux.²⁸

Vatel, Loiseau, Violier et d'autres encore* quelque chose de profondément frappant m'a frappé lorsque j'ai étudié ces chefs. Ils étaient tous des performeurs de haut niveau, tous au sommet de leur art. François Vatel était un innovateur en son temps, un maître de cérémonie pour la royauté. Bernard Loiseau a sauvé un hôtel en faillite de la ruine et est devenu un nom connu en France. Et Benoît Violier, auteur d'un triomphal opus de 1 000 pages sur la cuisine de la viande de gibier, dirigeait un restaurant récemment célébré comme numéro 1 dans *La Liste*, une sélection des mille meilleurs

*. En 1966, le chef Alain Zick s'est suicidé par balle après que Michelin lui a retiré son statut de 2 étoiles. Et en 2003, la même année que la mort de Bernard Loiseau, le chef Gérard Besson a subi une crise cardiaque non mortelle en apprenant qu'il allait perdre sa troisième étoile Michelin.

restaurants du monde. Numéro 1.*

Il y avait une effrayante familiarité qui émanait de ces histoires de chefs. Des personnes très performantes dans un paysage compétitif cherchaient une perfection inatteignable. Les innovateurs étaient jugés selon des critères mal définis qui les poussaient à survaloriser les opinions extérieures. Ils tendaient vers des étoiles qui ne laissaient que des cicatrices mentales. C'est un problème qui va bien au-delà du monde de la haute cuisine.

Partie 5 – Le grand-père de Google

La métrique du papier collant

Comme les chefs lassés par la vie qui poursuivent les étoiles, les universitaires ont leur propre version du piège des critères Michelin. Là encore, que vous soyez dans le milieu universitaire comme moi ou non, je suis prêt à parier que vous pouvez établir des parallèles entre l'histoire du Michelin et les critères qui existent sur votre lieu de travail. Nous en parlerons plus tard, dans les Défis de votre chapitre. Quant à la manière dont cela se rapporte au Phénomène de l'Imposteur, 30 % des participants à mon étude ont cité les revues, les publications et leur classement métrisé comme source de leur propre expérience d'imposteur (contre 23 % pour les parents). Voici ce qu'un simple échantillon d'entre eux a rapporté :

« Quand je vois des collègues publier dans des revues à fort impact et que je n'y arrive pas, je pense que c'est de ma faute, je ne suis pas aussi bon qu'eux. »

*. La Liste est la réponse française à une autre liste de classement des restaurants que les Français considèrent comme biaisée contre les restaurants français, peut-être parce que le sentiment inverse existe pour le biais en faveur des restaurants français dans le Guide Michelin. Dans La Liste, l'algorithme utilisé porte le nom de Ciacco, d'après une âme gloutonne condamnée à une punition éternelle par un chien à trois têtes dans le troisième cercle de l'Enfer.

« Dans mon doctorat, certains de mes pairs publiaient des articles à fort impact, obtenaient leur diplôme rapidement et obtenaient des subventions impressionnantes pour poursuivre leur trajectoire éblouissante... Il était facile de se concentrer sur ces personnes plutôt que sur la grande majorité qui étaient comme moi... »

« Chaque fois que quelque chose en lien avec les publications est évoqué, je me sens comme un imposteur. »

« Je pense que je me sens tellement submergé par les informations et les gens qui se vantent de leurs publications et de leurs succès, que j'ai simplement l'impression d'être un perdant. »

Encore une fois, vous pourriez être l'une de ces personnes, ou peut-être pas. Mais l'une de ces personnes pourrait être votre fils, votre fille, votre frère ou votre sœur, ou parmi ceux que vous cherchiez à recruter dans votre entreprise.

Le vieil adage dans le milieu universitaire est que vous devez « *publier ou périr* ». ²⁹ En tant qu'universitaire, vous développez vos recherches comme un repas gastronomique, puis vous les présentez dans un article de revue. Plus vos articles sont bien perçus, meilleures sont vos chances d'attirer des étudiants ambitieux dans votre laboratoire et de remporter des subventions lucratives. Voyez-vous les parallèles entre les chefs et les universitaires maintenant ?

Voici la contradiction. Tout comme de nombreux excellents restaurants existent sans nécessairement être décorés d'étoiles Michelin, il y a eu des découvertes primées rapportées dans des revues apparemment de « niveau inférieur ». ^{*} L'histoire du Michelin nous aide à voir comment un stratagème devient facilement un dogme pour les chefs, et il y a aussi une histoire révélatrice derrière la façon dont les universitaires dans les universités sont en partie gouvernés par une métrique de revue immortelle appelée « facteur d'impact »

^{*}. Le prix Nobel de chimie 2016 a été attribué conjointement à Fraser Stoddart, Ben Feringa et Jean-Pierre Sauvage. Le travail primé de Sauvage a été publié à l'origine dans une revue aujourd'hui considérée comme ayant un faible impact (*Tetrahedron Letters*). Qui plus est, l'article a été publié en français !

».

Au moment où Zora Raeburn essayait de se faire publier, personne n'avait d'ordinateur à la maison. Il faudrait encore plusieurs décennies avant que la puissance de calcul des ordinateurs portables et des smartphones ne parvienne entre les mains, entre autres, des bibliothécaires. Loin d'être une profession calme, silencieuse et discrète, les bibliothécaires ont pour mission de consolider les archives consultables de notre connaissance humaine combinée. Ce sont les premiers scientifiques de l'information.

Pour trouver des livres, des articles, des lettres, des thèses et des tomes du monde entier et à travers les âges, il a été le travail des bibliothécaires de trouver les méthodes de classification qui rendent les connaissances de l'histoire documentée accessibles. Avec des budgets limités, les bibliothécaires doivent déterminer quels documents littéraires stocker, auxquels s'abonner et quels ignorer.

Avant que la barre de recherche Google ne soit même une lueur dans l'œil de Larry Page, le travail de tri relevait encore des bases de données papier, des cartes perforées et des périodiques. Loin des plateformes classées par pages de l'ère d'Internet, les scientifiques de l'information de l'époque savaient qu'il y avait de sérieux problèmes pour les universitaires cherchant à trouver des sources d'idées dans la littérature. Les origines d'une idée particulière pourraient reposer dans le propre domaine de l'universitaire ou bien en dehors de leur champ d'intérêt perçu. Ce problème « collant » de relier les idées à l'information s'est avéré avoir une solution plutôt collante.

En 1875, le vendeur Frank Shepard avait besoin d'un moyen d'aider les avocats à comprendre quand et pourquoi un cas juridique ferait référence à un autre. Utilisant du papier gommé, il collait des notes à l'intérieur des dossiers reliés, reconnaissant d'autres sources citant le cas particulier auquel les notes étaient collées. Les idées et le contenu d'un cas pouvaient ainsi être liés aux idées

et au contenu d'autres cas, sans que les deux cas n'aient à se produire dans la même source publiée. Plus il y avait de notes collantes sur le dossier, plus il était cité et plus on lui attribuait de la valeur. La profession juridique utilise les citations de Shepard depuis plus de cent ans. L'entreprise originale a depuis été acquise et modernisée grâce à une fusion commerciale lucrative.³⁰ Cependant, tirer parti de l'innovation des notes collantes de Shepard dans les bibliothèques plutôt que dans les cabinets d'avocats nécessitait un saut idéologique en soi. Entrez, Eugene Garfield.

Notre désir naturel de tout catégoriser est embrouillé par le fait que les axiomes d'un sujet croisent souvent ceux d'un autre sujet. Il existe des passerelles entre la physique et la chimie, la chimie et la biologie, la poésie et l'histoire, etc. Lorsque Garfield, un scientifique de l'information, a commencé à s'attaquer à ce problème de bibliothèque à l'époque pré-informatique, il a apporté un aperçu intellectuel crucial :

Les chercheurs qui consultent la littérature ne sont pas principalement motivés par un sujet bien défini ; ils sont animés par des idées.³¹

Garfield a développé son idée en un indice de classement qui offrait le meilleur compromis pour rassembler le plus grand nombre d'idées connectées dans des articles de haute qualité et minimiser la citation de données de mauvaise qualité. Cela a aidé les bibliothécaires à choisir quels journaux mettre en rayon ! Garfield a formulé ce qui pourrait facilement être appelé un indice *d'association des idées*. Aujourd'hui, il est considéré comme le *Grand-père de Google*.³² Il a, à son tour, introduit le *Facteur d'Impact des Journaux* (JIF), l'équivalent universitaire de l'apposition de notes adhésives sur des dossiers juridiques.³³ Malgré les raisons éminemment légitimes pour lesquelles il a été créé, le JIF, comme les étoiles Michelin, peut facilement être déformé en un cauchemar de comparaison.³⁴

Interpréter l'Impact

La problématique qu'Eugene Garfield a résolue avec sa mesure de classement des revues était de la baser sur le nombre de citations obtenues par les articles d'une revue particulière. Ce qui comptait, c'était d'avoir plus de notes adhésives sur le dossier, et non pas tant leur provenance. Le Facteur d'Impact des Journaux (JIF, désormais) ne se soucie pas de savoir si les citations proviennent de votre domaine ou d'un domaine totalement éloigné. Plus le nombre de JIF est élevé, plus les articles de recherche rassemblés dans une revue sont susceptibles d'être de bonne qualité. C'est simple. Quantifié. Élégant. N'est-ce pas ?

Eh bien, vous savez maintenant que les prestigieuses étoiles Michelin ont été créées à l'origine pour vendre des voitures plutôt que des repas raffinés. Pensez-vous que la mesure JIF allait être *si* facile à utiliser ? Tout comme les chefs étoilés se sont débattus avec la pression de la renommée Michelin, et comme tant de participants à l'étude sur le phénomène de l'imposteur désireux d'éviter l'évaluation, l'académie a également poussé le JIF bien au-delà de l'innocence du classement des étagères de bibliothèque. Le premier problème du JIF réside dans son interprétation.

Le principal problème de la mesure JIF est qu'elle est présentée sous la forme d'une moyenne appelée *moyenne*. Mais (voici où cela devient statistique) cela suppose que le graphique montrant combien d'articles ont un certain nombre de citations est en forme de cloche. En revanche, les données réelles de citation d'articles ne sont pas du tout en forme de cloche et sont plutôt écrasées à gauche, ressemblant davantage à une cloche qui a fondu d'un côté. Et lorsque vous avez des données aussi biaisées, ce n'est pas la *moyenne* qui est la statistique la plus précieuse pour donner un sens à la « valeur médiane » de la dispersion, mais plutôt la *médiane*, une cousine plus robuste de la *moyenne*.³⁵

Alors que la mesure *médiane* plus robuste est tout aussi disponible que la *moyenne*, c'est la *moyenne* des données qui est utilisée et

mise en avant sur les pages web des revues. Pourquoi ? Eh bien, si vous aviez le choix de présenter le facteur d'impact de votre propre revue comme étant de 26 (la moyenne) ou de 16 (la médiane),³⁶ laquelle choisiriez-vous pour promouvoir votre revue ?³⁷

Dans un cas merveilleusement ridicule, le facteur d'impact d'une revue spécialisée en chimie est passé de 2 à 42 en un an à cause d'un seul article très souvent cité qui est paru dans cette revue. Au moment de la rédaction, le facteur d'impact de cette même revue est retombé à environ 2.*

Ce qui lie tout cela au phénomène de l'imposteur, c'est la façon dont le facteur d'impact de la revue, inventé innocemment, a conduit à des descendants qui, plutôt que d'essayer de mesurer la qualité d'une revue, tentent d'objectiver la valeur professionnelle d'un individu.³⁸

La contorsion des mesures académiques

En 2005, environ cinquante ans après l'introduction du facteur d'impact des revues de Garfield, le physicien Jorge Hirsch a inventé ce qui est maintenant connu sous le nom d'indice *h-index*. Alors que la mesure de Garfield visait à classer une *revue*, la mesure de Hirsch visait à évaluer les contributions individuelles d'une *personne*.³⁹

L'indice *h-index* d'un auteur universitaire indique qu'il a au moins *h* articles avec *h* citations ou plus chacun. Pour Hirsch, c'était un moyen de combler la lacune laissée par l'utilisation du nombre brut de citations comme moyen traditionnellement préféré de mesurer la productivité d'un chercheur. Le problème avec les décomptes bruts de citations est que si une personne avait un seul article avec un très grand nombre de citations, un *tube scientifique unique*,⁴⁰

*. En équilibre, en chimie, il semble y avoir une certaine validité entre le facteur d'impact et la proportion d'articles d'une revue atteignant un certain nombre de citations. Mais la tendance reste que la plupart des articles individuels d'une revue obtiennent moins de citations que ce que le facteur d'impact glorifié suggérerait. Voir, par exemple : Cantrill, S. (2014, December 5). Nature Chemistry's 2014 impact factor citation distribution. Nature Chemistry. <https://go.nature.com/3vA8rYo>.

cela suffirait pour qu'elle soit considérée comme un succès. De tels cas exceptionnels sont inacceptables pour la communauté scientifique qui, dans l'ensemble, valorise les contributions régulières et cohérentes plutôt que les succès uniques et stratosphériques. Hirsch a conçu l'indice h pour aider la communauté de la physique théorique à mieux comprendre la productivité, mais l'influence de l'indice h s'est étendue bien au-delà de ses racines. Cette mesure individualiste est maintenant utilisée pour évaluer les candidatures académiques et elle est l'une des rares étiquettes visibles sur le profil Google Scholar d'un auteur.

Dans plusieurs articles de revue expliquant l'histoire et la signification du facteur d'impact des revues, Eugene Garfield a reconnu que le JIF avait évolué pour déterminer l'impact des auteurs ainsi que celui des revues. Il n'a pas hésité à reconnaître qu'il est dangereux de confondre le facteur d'impact d'une revue avec l'impact d'un chercheur unique. Dans ses propres mots :

« Le terme 'facteur d'impact' a progressivement évolué, surtout en Europe, pour décrire à la fois l'impact des revues et celui des auteurs. Cette ambiguïté pose souvent des problèmes. Il est une chose d'utiliser les facteurs d'impact pour comparer les revues et une autre de les utiliser pour comparer les auteurs. »

Dans le monde universitaire, c'est ce passage vers des mesures individuelles qui joue un grand rôle dans l'encouragement des mauvais types de comparaisons entre nous et les autres.

41

Mesures et argent

Lorsque j'ai lu les récits personnels de Garfield sur le facteur d'impact des revues, j'ai trouvé quelque chose de fascinant au-delà du contenu principal. Sur la première page, soigneusement placée dans le coin inférieur gauche dans une petite police, vous trouvez l'adresse de correspondance de Garfield. Dans ces articles, Eugene Garfield n'est pas répertorié dans une université, comme le

serait normalement un universitaire, mais en tant que « *Chairman Emeritus de Thomson Scientific* ». Si vous recherchez « *Thomson Scientific* » maintenant, vous ne trouverez pas leur site Web.

La société a fusionné avec Reuters Group en 2008. La division Science & IP de Thomson Reuters a ensuite été vendue à une société de capital-investissement qui, à son tour, a créé la société d'analyse de revues Clarivate. L'un des produits sous l'égide de Clarivate est Web of Science (en gros, le Google pour les scientifiques). L'entreprise originale dont Garfield avait été président avait, grâce à son intuition, créé des moyens de stocker, de conserver et d'indexer les connaissances scientifiques mondiales. Les données ainsi accumulées par Thomson Scientific étaient si précieuses qu'à travers les itérations d'acquisitions et de fusions, la société a été vendue, le 3 octobre 2016, pour 3,55 milliards de dollars (US).^{*} En espèces. Alors que les mesures rendent fous beaucoup de gens, elles font d'autres millionnaires.

J'ai toujours pensé qu'une carrière dans le milieu universitaire représentait le summum de la réussite. En me rappelant être un étudiant universitaire de première génération comme cause profonde de mes expériences d'imposteur, j'ai toujours placé la possibilité d'être un universitaire sur un piédestal.

Comprendre le modèle économique derrière la science du travail d'Eugene Garfield a été une révélation pour moi. Avant de lire sa dernière adresse de correspondance, j'avais naïvement supposé que ce travail bibliométrique resterait académique. Cela m'a plutôt donné une perspective cristalline sur combien il est tragiquement ridicule de se laisser prendre par les mesures qui nous amèneraient à nous comparer les uns aux autres encore plus que nous ne le ferions autrement. Pourquoi me comparer aux autres à travers une mesure qui a été déformée au-delà de son objectif initial ? Pourquoi gaspiller mes pensées et mon souffle sur une marque individuelle

*. Une partie de la propriété intellectuelle de l'entreprise qui était autrefois Thomson est le calcul plus complexe derrière le facteur d'impact des revues, reliant un article à ses citations uniques par d'autres chercheurs dans d'autres articles.

exacerbée qui ne dit rien des équipes avec lesquelles j'ai travaillé, du domaine dans lequel je travaille ou de l'utilisation de mon travail au-delà des pages de mes articles de revue ?

Il faut le souligner. Les revues prestigieuses reconnaissent publiquement les limites de ces mesures. En même temps, cependant, elles reconnaissent l'attrait de la rareté alimentée par le rejet que les mesures ont permis au nom du marketing. C'est comme ce que disait le chef Marco Pierre White. La société Michelin ne met pas la pression sur les chefs pour qu'ils travaillent selon leur indicateur, les chefs le font *d'eux-mêmes*.

Et il en va de même dans le milieu universitaire. Les revues ne forcent pas les scientifiques à se stresser à cause de facteurs d'impact perçus comme élevés et d'indices h dopés au carburant. Les scientifiques le font *d'eux-mêmes*. Et cela a hélas conduit à des jours sombres similaires à ceux qui ont secoué le monde des chefs. En 2014, le professeur de toxicologie Stefan Grimm a mis fin à ses jours lorsque ses employeurs de l'Imperial College de Londres l'ont averti que ses subventions (indirectement liées à la qualité apparente des articles de Grimm déterminée par les mesures) n'étaient pas assez élevées.

Les dangers modernes du JIF et des mesures individuelles qui en sont issues ont poussé plusieurs organisations à élaborer des manifestes sur la manière de rendre l'évaluation de la recherche équitable. Par exemple, la *Déclaration de San Francisco sur l'évaluation de la recherche* (DORA) ⁴² souligne directement les insuffisances du JIF dans son texte, exhortant les chercheurs et les évaluateurs à prendre cette métrique tristement célèbre avec une grande prudence.

Plus récemment, le *Manifeste de Leiden* propose dix principes sur l'utilisation responsable des indicateurs et encourage les évaluateurs à adopter une approche flexible de l'évaluation, basée sur le domaine de recherche et les actifs tangibles d'impact développés à la suite des articles examinés. ⁴³

Vatel, les frères Michelin, Loiseau, Violier, Garfield, Shepard et Grimm - tout cela m'amène à l'histoire que j'ai évité de raconter. Jusqu'à présent.

Partie 6 - L'histoire que je ne voulais pas partager

C'était un matin ensoleillé rare, les rayons pénétrant dans mon bureau universitaire. J'ai ouvert mes e-mails et lu qu'un jeune scientifique prometteur venait dans mon département pour présenter son travail récent. L'annonce par e-mail révélait que ce scientifique en début de carrière* avait été si performant qu'il avait publié une série de plus de dix articles en un peu plus d'un an. J'en avais publié un. Cette personne avait une année d'avance sur moi, dans une position académique similaire et, à première vue, sur un chemin de carrière similaire.

Immédiatement et sans prévenir, je me suis retrouvé désespérément à court de souffle. Toutes mes pensées familières sur mon manque de valeur académique sont revenues en force. Avant même de pouvoir reprendre ma respiration, je me suis précipité pour comparer ma carrière, livre pour livre, article pour article, métrique pour métrique, à cette étoile montante... qui visitait mon département ! *Mon bureau!* Alors que je dépoussiérais ma table et reposais les chaises avec soin, j'en suis venu à la conclusion, négligeant la logique et la réflexion, que j'étais un imposteur. D'une manière ou d'une autre, il me semblait que rien de ce que j'avais accompli dans ma propre carrière ne pouvait rivaliser avec ce que cet autre jeune universitaire avait déjà réalisé.

*. « En début de carrière » dans le milieu universitaire est souvent confondu avec l'âge brut. Cependant, le terme est plus largement défini comme incluant toute personne se trouvant dans les 3 à 5 premières années de sa première nomination académique.

Mon attention était portée sur les métriques défectueuses que j'avais autorisées à être juge, jury et bourreau de tous mes efforts. J'ai parcouru le site web de ce visiteur imminent. J'ai comparé nos facteurs d'impact des publications et nos indices h, sans jamais me demander ce que signifiaient ces mesures ni d'où elles venaient. Je me suis demandé si je ne devrais pas abandonner pendant qu'il en était encore temps. Dans cette panique aveuglément stupide, je fixais l'e-mail annonçant le programme du visiteur et me suis silencieusement effondré.

Cette compulsion à me comparer inconsciemment et injustement à l'un de mes pairs a été la première et la seule fois où je me suis rapproché de l'idée que les choses pourraient être mieux si je n'étais pas là du tout...

Je ne pense vraiment pas que l'obscurité qui a consumé François Vatel, Bernard Loiseau, Benoît Violier, Stefan Grimm ou toute autre personne soit en moi. Néanmoins, cette expérience de fixation sur les mesures a révélé un côté de moi-même qui m'a effrayé. Je ne suis pas sûr de pouvoir être poussé à tomber sur mon propre glaive, mais cela n'a pas vraiment d'importance. La façon dont je me suis senti en me comparant à cet universitaire en visite m'a laissé face à une route sombre avec seulement des questions sans réponse pour me tenir compagnie.

Qu'aurais-je pu être convaincu de faire ? Et si je pensais qu'il n'y avait qu'une seule façon de mettre fin à mes inquiétudes ? Ce que je partage avec vous ici, maintenant, est mon embarras ultime. Cette expérience de l'imposteur la plus désespérée a été déclenchée par la comparaison à travers les mesures académiques. Cependant, les mesures ne sont pas entièrement à blâmer.

Ces tentantes comparaisons sont bien plus fondamentales que les métriques que nous construisons.

Le physicien du début du 20^e siècle, Paul Ehrenfest, s'est suicidé après des années d'auto-critique tourmentée. Travaillant à l'époque de géants comme Niels Bohr, Paul Dirac et Albert Einstein, et

malgré sa réputation de communicateur hors pair, Ehrenfest considérait ses propres contributions à la physique comme insignifiantes en comparaison.⁴⁴ Écrivant à ses doctorants, il avoua un jour :

*« Chaque nouveau numéro du Physical Review me plonge dans une panique aveugle. Mes garçons, je ne sais absolument rien. »*⁴⁵

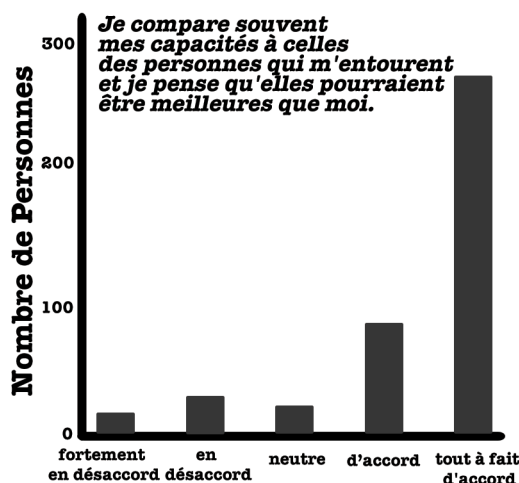
Ehrenfest est décédé en 1933 et, comme François Vatel avant lui, l'a fait bien avant que les mesures modernes ne s'emparent de sa profession. Il n'avait pas les mesures des revues d'Eugene Garfield alimentant ces expériences dépressives de l'imposteur. Les comparaisons sociales qu'il a faites avec ses pairs ont eu lieu quand même. En effet, en luttant pour gérer les comparaisons qui ont conduit au pire de toutes mes propres expériences d'imposteur, j'ai appris que les comparaisons ne sont pas simplement au cœur du phénomène de l'imposteur. Non, non. Les comparaisons sont au cœur même de ce que nous sommes.

Partie 7 – La psychologie de la comparaison

François Vatel est devenu déprimé à cause de l'apparent déshonneur de ne pas être à la hauteur des rois auxquels il se comparait. Bernard Loiseau a alimenté son ascension étoilée au Michelin et sa fin prématurée par une comparaison épuisante avec ses collègues chefs trois étoiles et un perfectionnisme inatteignable. Paul Ehrenfest n'a pas pu concilier son formidable talent d'enseignant avec des géants de la recherche comme Einstein.

Terry Crews, dont l'histoire a inspiré l'ouverture de ce livre, n'est presque jamais devenu acteur car il a paniqué en travaillant avec la superstar établie Arnold Schwarzenegger. Et les universitaires stressés, moi y compris, comparent leur valeur intellectuelle à celle de leurs pairs à travers le cadre contorsionné des métriques de revues.

Ce chapitre entier se résume à ce qui est sans doute la caractéristique principale de toutes les expériences d'imposteur : notre désir naturel de nous comparer à nos pairs. Dans ma propre étude, aucune question n'a reçu de réponse plus catégorique que celle portant sur le poids de la comparaison entre nous et nos pairs.



Question sur le score du phénomène d'imposteur mettant l'accent sur le rôle de la comparaison dans le déclenchement des expériences d'imposteur.

Remarquez que j'ai dit « pairs » et non pas simplement « personnes ». Car, ce que vous devez réaliser, comme je l'ai fait maintenant, c'est que cette volonté de comparaison va bien au-delà du phénomène de l'imposteur. Car le phénomène de l'imposteur lui-même, je le soutiendrais, est l'enfant d'un phénomène sociologique qui a été inventé pour la première fois lors de l'étude des soldats et des aviateurs américains pendant la Seconde Guerre mondiale.

Imaginez, un instant, que vous êtes de sortie pour boire un verre et rattraper deux vieux amis. La conversation se tourne vers la façon dont les choses se passent au travail. Les deux amis (appelons-les Alex et Andy) travaillent dans la même grande entreprise, mais

dans des départements différents. Leurs départements sont dans des bâtiments séparés et ils ne se voient jamais au travail. Autour des boissons, Alex vous explique que son département plutôt chic et bien équipé est un lieu de promotions rapides, tandis que le département d'Andy a très peu de promotions.

En sirotant votre boisson et en écoutant ce qu'Alex et Andy ont à dire, vous savez qu'ils sont tous les deux travailleurs, diplômés du secondaire et méritent tous les deux les emplois qu'ils occupent, mais qui pensez-vous être le plus satisfait de son travail ? Alex ou Andy ? Si, compréhensiblement, vous supposiez qu'Alex, étant celui du département le mieux financé avec les plus grandes chances de promotion, vous auriez tort. Pourquoi est-ce que la personne que nous pensons être plus satisfaite au travail ne l'est pas ? Et pourquoi n'ai-je pas mentionné qu'Andy, dans le département moins prestigieux, est du tout jaloux d'Alex ?

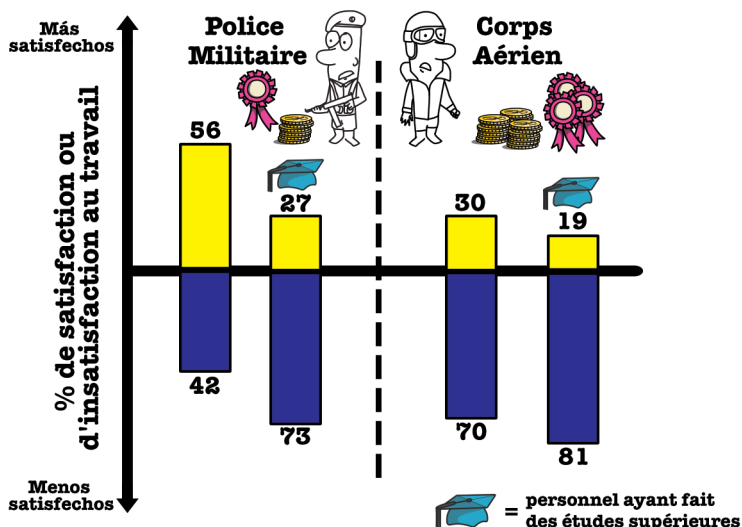
Lorsque le professeur de sociologie Samuel A. Stouffer a étudié le moral et les motivations de plus d'un demi-million de soldats en temps de guerre, lui et son équipe ont observé une curieuse différence entre les militaires de la police militaire et ceux du corps aérien.⁴⁶ Stouffer a interrogé plus de 2 000 hommes dans ces deux divisions de l'armée et a posé la question suivante :

« Pensez-vous qu'un soldat ayant de bonnes capacités ait de bonnes chances de promotion dans l'armée ? »

Les résultats, publiés dans un ouvrage en deux volumes intitulé *The American Soldier*, ont révélé un concept omniprésent qui traverse maintenant la psychologie, la sociologie, l'économie et au-delà.⁴⁷ Stouffer a découvert que la police militaire répondait à la question de la promotion de manière plus positive que le corps aérien. Le corps aérien (comme le département d'Alex) était mieux payé, avec de meilleures conditions et des promotions plus fréquentes que dans la police militaire (le département d'Andy). Pourquoi est-ce que le groupe de la police militaire, supposément moins bien loti, se sentait plus satisfait que leurs collègues du corps aérien, plus prestigieux ?

Comme vos amis Alex et Andy, travaillant dans la même entreprise mais dans des départements éloignés, les deux sections différentes de l'armée se rencontraient rarement. On pourrait penser que, parce que le corps aérien avait une meilleure situation, la police militaire verrait leurs chances de promotion de manière plus négative que leurs estimés collègues aériens. Mais ce n'est pas du tout ce qui se passe.

Les policiers militaires travaillaient en étroite collaboration avec d'autres policiers militaires qui partageaient la rareté d'être promus. Les membres du corps aérien comparaient leur position par rapport à tous leurs autres collègues dans le même environnement de promotion rapide. Comment vous sentiriez-vous à travailler dans un endroit où beaucoup de promotions ont lieu, mais vous ne recevez pas la vôtre ? Lorsque deux groupes de personnes apparentés sont éloignés, les personnes d'un groupe comparent leur situation uniquement à celle des autres au sein du *même* groupe. Andy, dans le département moins riche, est plus satisfait de son travail qu'Alex, dans le département plus riche, parce qu'Alex et Andy n'ont jamais l'occasion de se comparer l'un à l'autre. Ils ont chacun des comparaisons plus immédiates à faire.



À gauche de la ligne verticale pointillée : données de satisfaction professionnelle pour la police militaire. À droite de la même ligne : données comparables pour le corps aérien. Que l'on compare l'ensemble ou le sous-ensemble plus instruit de chaque groupe, dans tous les cas, le corps aérien a signalé moins de satisfaction que la police militaire, malgré de meilleures conditions et plus de chances de promotion.

Stouffer a réalisé que les comparaisons sont relatives, pas absolues. Le résultat inattendu l'a conduit à formuler un concept aujourd'hui connu sous le nom de *Privation Relative*.⁴⁸ Et c'est un concept qui imprègne de nombreux domaines, car lorsqu'il est appliqué dans un contexte spécifique, la *Privation Relative* chevauche plusieurs autres phénomènes psychologiques qui portent des noms différents.

En 1954, Leon Festinger a publié un article influent sur la *Théorie de la Comparaison Sociale* : un mécanisme psychologique fondamental influençant nos expériences, comportements et jugements.⁴⁹ Lorsque vous voulez comprendre où se situent vos capacités ou opinions, vous vous tournez vers ceux qui vous entourent. Mais vous ne cherchez pas n'importe qui pour en apprendre davantage sur vous-même. Lorsque vous faites ces comparaisons, vous vous comportez comme la police militaire étudiée par Samuel Stouffer.

Vous faites des comparaisons localement, avec ceux qui sont les plus proches de vous, ceux qui sont à portée de main. Vous ne faites pas de comparaisons qui sont intangiblement lointaines. Si vous êtes dans la police militaire, vous ne vous souciez pas du corps aérien.

La *Théorie de la Comparaison Sociale* de Festinger repose sur neuf principes. Parmi eux, le plus important pour nos préoccupations sur le phénomène de l'imposteur, l'un des neuf principes reconnaît que, lorsque vous évaluez vos capacités, vous vous comparez naturellement à quelqu'un que vous percevez comme étant devant vous. Autrement dit, il y a une tendance naturelle à la hausse lorsque des comparaisons sont faites pour établir le niveau de capacité. Vous vous comparez à d'autres personnes dans le cadre de vos tentatives pour comprendre comment élever votre niveau. Et plus le niveau de quelqu'un d'autre est éloigné du vôtre, moins vous vous comparez à lui. Les comparaisons sont les plus féroces, les plus puissantes, lorsqu'elles sont proches.

Il nous est souvent impossible de déterminer notre niveau de compétence ou la validité de nos opinions en nous référant au monde physique. Pour tous ces moments où vous êtes laissé à la recherche, la *comparaison sociale* devient la meilleure alternative. C'est souvent la seule chose. Vous rechercherez d'autres personnes semblables à vous-même, et légèrement plus avancées en termes de compétences. Vous vous comparerez aux autres, même si une base de données hypothétique de toutes les comparaisons possibles avec le monde physique existait. Hélas, les comparaisons sociales à proximité sont simplement beaucoup plus faciles que d'investir les ressources mentales supplémentaires nécessaires pour évaluer la liste objective de toutes les comparaisons possibles. La comparaison sociale nous aide à atteindre nos objectifs en fournissant un mécanisme écoénergétique d'auto-évaluation et d'amélioration personnelle. Sur la raison pour laquelle nous nous comparons aux autres, Festinger lui-même a dit :

« *Le maintien d'options incorrectes et/ou d'évaluations inexactes de ses capacités par référence au monde physique peut être punitif*

voire fatal... ».

Mais plus que cela, le langage de la comparaison nous aide à communiquer efficacement. La distance d'ici au soleil est d'environ cent quarante-huit millions de kilomètres, mais cela n'a pas beaucoup de sens intuitif en soi. Dire à la place que la distance d'ici au soleil est la même que de marcher du pôle Nord au pôle Sud plus de sept mille fois commence à vous donner un sens plus profond de l'ampleur du voyage, n'est-ce pas ?

De la *Privation Relative* de Stouffer à la *Théorie de la Comparaison Sociale* de Festinger, la raison pour laquelle les expériences d'imposteur semblent toujours être liées à des comparaisons devenait plus claire pour moi. Pourtant, la plus importante de ces théories de comparaison - pour moi, pour ma vie professionnelle, pour le Phénomène de l'Imposteur - utilise une métaphore de poissons dans des étangs.

Dans les années 1960, James Davis a étudié la confiance en soi et les réalisations académiques des diplômés universitaires.⁵⁰ Il a constaté que le calibre du choix de carrière des étudiants diplômés était plus étroitement lié à la moyenne pondérée cumulative (MPC) qu'à la qualité classée de l'école elle-même. L'argument principal de Davis était que les étudiants fréquentant des universités mieux classées se sentaient moins bien quant à leurs compétences individuelles, et obtenaient donc une MPC plus basse au moment de l'obtention du diplôme que les étudiants d'un collège de rang inférieur. Davis a même comparé sa proposition aux travaux de Sam Stouffer sur la *privation relative* concernant la police militaire et les corps d'aviation :

« La théorie de la privation relative suggère une explication plausible, à savoir que les décisions de carrière des étudiants sont influencées par leurs auto-jugements concernant leurs capacités académiques, et que, comme les soldats, les étudiants ont tendance à se juger par comparaison avec les autres membres de leur unité, c'est-à-dire en termes de MPC. »

L'article de Davis s'intitulait « *Le campus comme une mare aux grenouilles* ». Il nous amène à une question profonde sur les comparaisons, et quelque chose que je pense être au cœur du Phénomène de l'Imposteur :

Est-il préférable d'être une grosse grenouille dans une petite mare, ou une petite grenouille dans une grande mare ?

Une vingtaine d'années après que James Davis ait posé cette question pour la première fois, elle a évolué pour concerner les poissons plutôt que les grenouilles. En 1984, le psychologue australien Herbert Marsh a mené une étude pour examiner les relations entre l'éducation socioéconomique, la réussite scolaire et l'*autoconcept académique*.⁵¹ L'*autoconcept académique* (ou ACA), simplement dit, est la façon dont vous évaluez vos propres capacités. La valeur de l'ACA ne saurait être surestimée. Le fait d'avoir un score élevé ou faible sur une telle échelle peut avoir une influence profonde sur ce que vous choisissez de faire dans votre vie professionnelle. Vous pouvez considérer l'*autoconcept académique* comme étant une tarte coupée en quatre parts :

ACA absolu : performance sans lien avec une référence interne ou externe.

ACA critique : performance évaluée par rapport à une mesure objective.

ACA individuel : performance comparée aux performances passées.

ACA social : performance individuelle comparée à celle des pairs.

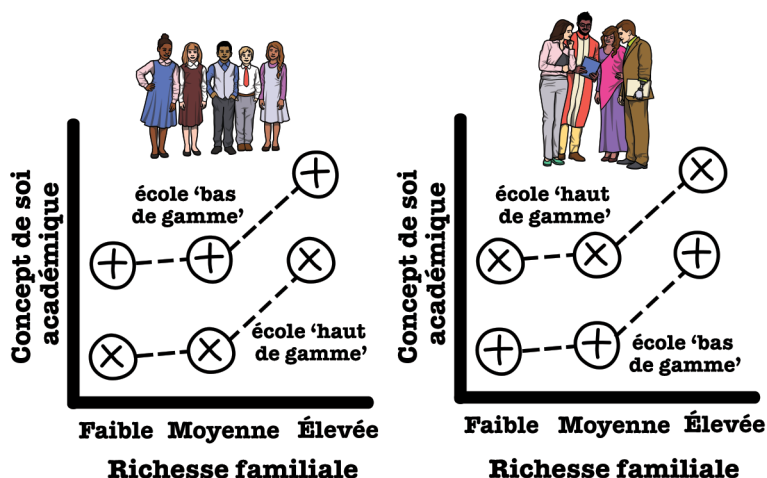
Parmi toutes les parts de tarte qui composent l'ACA, l'ACA social est la plus grande. Marsh a constaté que pour chaque augmentation d'une unité de la moyenne de la classe, il y avait une diminution presque égale de l'ACA social.* Pour la même augmentation d'un écart-type de la moyenne de la classe, l'ACA absolu diminuait de

*. J'ai volontairement évité de parler de ce point en termes plus rigoureux sur le plan académique d'*écart-type*.

seulement 0,2 écart-type. En d'autres termes, la propension d'un étudiant à comparer ses performances à celles des personnes qui l'entourent est le moyen le plus sûr de diminuer son autoconcept académique. Plus votre classe est performante, plus vous vous sentez mal, quelle que soit votre performance réelle.

Les résultats de Marsh sont encore plus étranges. Vous pourriez penser qu'un étudiant issu d'un milieu plus aisé se sentirait mieux quant à ses capacités académiques qu'un étudiant issu d'un milieu plus pauvre. L'enfant plus riche aurait probablement des circonstances familiales stables, plus de possibilités de soutien académique extrascolaire et plus de possibilités de se sentir confiant dans ses capacités académiques qu'un enfant issu d'un ménage à faible revenu.

Mais selon l'étude de Marsh, cette intuition est fausse. Les enfants des ménages les plus riches avaient l'*autoconcept académique le plus bas* de tous. Et bien que les étudiants des écoles les mieux classées se sentent moins bien quant à leurs capacités que les étudiants des écoles moins bien classées, l'*évaluation des enseignants* de ces étudiants montrait la tendance inverse. Lorsque les enseignants devaient évaluer l'autoconcept académique des élèves, ils attribuaient aux élèves des écoles de statut supérieur une opinion plus élevée de leurs capacités académiques que les élèves des écoles de rang inférieur. Les élèves et les enseignants évaluaient l'autoconcept académique à travers des lentilles très différentes. Cette corrélation négative globale entre la performance moyenne de la classe et l'autoconcept académique propre d'un élève est désormais connue sous le nom d'*Effet du gros poisson dans la petite mare*.



À gauche : lorsque les élèves déclarent comment ils se voient réussir sur le plan académique, c'est pire dans les écoles apparemment mieux classées, quel que soit le statut socioéconomique. À droite : lorsque les enseignants estiment le même autoconcept académique des élèves, la tendance s'inverse, les enseignants classant les enfants des écoles haut de gamme plus capables que ceux des écoles bas de gamme, encore une fois indépendamment des facteurs socioéconomiques.

Une étude majeure de suivi réalisée par Marsh en 2003 a trouvé des preuves de l'*Effet du gros poisson dans une petite mare* dans 26 pays, dont 24 étaient hautement significatifs.⁵² En 2018, une étude de l'Université Stanford a rapporté les preuves les plus convaincantes à ce jour, montrant un lien causal négatif clair entre la moyenne de classe et le concept de soi académique d'un individu. L'étude portant sur 33 pays a révélé l'*Effet du gros poisson dans une petite mare* indépendamment de la classe sociale, de la matière étudiée et du genre.⁵³ L'étude présente les preuves les plus définitives à ce jour que, en tant qu'individus, les environnements académiques compétitifs constituent un moteur puissant pour l'auto-comparaison. Et en ce qui concerne la façon dont vous vous sentez à ce sujet, il vaut beaucoup mieux être un gros poisson dans une petite mare qu'un

petit poisson dans une grande mare.

Cela doit nous amener à nous demander :

Est-ce que les « meilleures » écoles nous aident à viser nos ambitions les plus élevées, ou encouragent-elles le type de comparaisons qui nous font choisir seulement les fruits les plus faciles à atteindre ? Personnellement, je suis simplement reconnaissant d'avoir appris l'envers de la comparaison sociale avant qu'il ne soit trop tard...

Partie 9 – Résumé

Dans de nombreux aspects, l'histoire du Phénomène de l'Imposteur est l'histoire de la comparaison sociale. Si vous vous êtes déjà senti comme un imposteur, je serais prêt à parier que c'est, au moins en partie, parce que vous vous êtes constamment comparé aux meilleurs dans votre domaine, à la grosse pointure quelques rangs au-dessus de vous qui est célèbre et couverte d'admiration. Leur succès semble si proche et pourtant si lointain.

Quand je repense maintenant à cette journée sombre et ensoleillée avant que la jeune superstar universitaire ne visite mon bureau, je regarde à nouveau les comparaisons que j'ai faites en pilote automatique. Je pense, maintenant, à ce que je ne savais pas à l'époque. Je pense à François Vatel et aux dangers du surmenage au service d'un banquet parfait. Je pense à Bernard Loiseau et Benoît Violier, hantés par l'obtention d'une étoile, indicateur à l'origine conçu pour vendre des pneus de voiture ; un indicateur qui les a fait comparer souvent et stresser toujours. Je pense aux universitaires comme Paul Ehrenfest et Stefan Grimm, hantés par les pièges de la compétition académique. Je pense à tous les étudiants dont le concept de soi académique est gâché par les classements des écoles et des collèges que la société considère comme le berceau du succès professionnel. Et je pense à vous, car si vous êtes toujours avec moi, vous avez reconnu des expériences de comparaison en vous-même.

Alors écoutez ceci.

Il existe une myriade de pressions, de systèmes, d'indicateurs et de jeux qui vous amèneraient, consciemment ou non, à vous comparer aux autres. Les incitations du jeu peuvent vous faire perdre de vue ce qui compte le plus. Vous adoptez la définition du succès du jeu et oubliez totalement la vôtre. Vous essayez de cocher **leurs** cases, pas les vôtres.

Avoir l'impression d'être un imposteur découle souvent du fait que les gens essaient désespérément de trouver leur place unique dans la foule. Vous vous sentez comme une contrefaçon parce que vous avez tellement d'occasions de vous considérer comme le petit poisson nageant dans un océan infesté de requins. Éloignez les expériences d'imposteur en trouvant votre niche. Affrontez des eaux inexplorées.

Ne soyez pas le gros poisson. Soyez le seul poisson.

Les comparaisons entre nous et nos pairs sont inévitables. De la guerre, de la sociologie, de la psychologie, la comparaison fait partie de la condition humaine. Les indicateurs de nos salles de classe et de nos lieux de travail peuvent pousser ces comparaisons au-delà d'un moyen de nous améliorer vers un moyen dérangé de conclure que nous sommes toujours sous-qualifiés. Comprendre d'où vient un indicateur, où il est né, peut nous aider à le retirer du piédestal sur lequel nous l'avons désespérément placé. Qu'il s'agisse d'étoiles Michelin, de citations d'articles ou de moyennes pondérées, apprécier les histoires d'origine de l'existence de ces chiffres peut aider à détourner votre esprit de la folie des indicateurs et à le concentrer sur le seul jeu de comparaison que vous pouvez toujours gagner...

Rendre votre *maintenant*... meilleur que votre *avant*.

Les défis de votre chapitre

1. Tout ce qui peut être compté ne compte pas. Les origines d'un indicateur peuvent révéler leurs limites. Nous avons abordé ici le Facteur d'Impact des Revues et les étoiles Michelin. Maintenant, c'est à vous.

Quelle est votre version de l'obtention de trois étoiles Michelin ou de la publication dans une revue à fort facteur d'impact ? Considérez les indicateurs en jeu dans votre propre lieu de travail.

*Si l'indicateur implique une échelle numérique, écrivez-le.
Notez à quoi ressemble le « bon » selon cet indicateur.*

Creusez les origines de l'indicateur que vous avez choisi. Finalisez votre modèle de défi en documentant les faits historiques sur l'indicateur qui diffèrent de la manière dont il est utilisé ou interprété aujourd'hui.

2. Méfiez-vous de votre environnement. Vous vous comparerez toujours à ceux qui vous entourent. Passer d'une étape ou d'un lieu dans votre carrière à un autre est un déclencheur puissant pour les expériences d'imposteur.

Notez une année d'études ou une transition d'emploi notable que vous avez vécue dans votre carrière. Pour être clair, comme discuté en ce qui concerne l'Effet du gros poisson dans une petite mare, le changement de carrière en question peut être n'importe quoi, d'un passage de l'école à l'université, à un changement d'entreprise, d'équipe ou de rang.

Sur une échelle arbitraire de 1 à 5, évaluez votre confiance en vos propres capacités avant et après ladite année d'études ou transition de carrière. Un modèle est disponible dans la ressource de journal accompagnant.

Comment ce changement a-t-il affecté la fréquence à laquelle vous étiez tenté de vous comparer aux autres dans votre travail ?

Chapitre 8 : Questionner votre cerveau

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 1 – Les jours du journal intime

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 2 - Le problème avec la psychanalyse

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 3 - Thérapie cognitivo-comportementale

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 4 – Définition de la peur

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 5 - Pleine conscience

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 6 – La seule personne dans votre tête

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 7 – La théorie de l'émotion construite

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Partie 8 - Résumé

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

[tunetepasunimposteur](http://tunetepasunimposteur.com).

Vos défis de chapitre

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Épilogue : La responsabilité des dirigeants

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Principe 1 - Le leadership charitable commence à la maison

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Principe 2 - Apprenez ce qu'est votre cerveau et ce qu'il n'est pas

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Principe 3 - Écoutez plus que vous ne parlez

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

[tunetepasunimposteur](http://tunetepasunimposteur.com).

Principe 4 – Ne les laissez pas oublier l’improbabilité d’exister

Ce contenu n’est pas disponible dans le livre d’échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Principe 5 – Sauvez leur travail des flammes de la perfection

Ce contenu n’est pas disponible dans le livre d’échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Principe 6 – Transformer les comparaisons terribles en actions inspirées par la crainte

Ce contenu n’est pas disponible dans le livre d’échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Principe 7 – Regardez par d’autres fenêtres

Ce contenu n’est pas disponible dans le livre d’échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetepasunimposteur>.

Un appel téléphonique bien placé

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetespasunimposteur>.

Remerciements

Ce contenu n'est pas disponible dans le livre d'échantillons.
Le livre peut être acheté sur Leanpub à <http://leanpub.com/tunetespasunimposteur>.

À propos de l'auteur



Marc est né et a grandi à Glasgow, en Écosse.

Il a obtenu sa maîtrise en chimie à l'Université de Strathclyde en 2011. En 2015, il a terminé son doctorat en chimie financé par la Carnegie Trust à Strathclyde. De 2015 à 2016, Marc a été chercheur postdoctoral associé à l'Université d'Édimbourg. Pendant cette période, il a été intronisé dans le programme SciFinder Future Leaders in Chemistry.

En 2016, Marc a remporté la prestigieuse bourse Leverhulme Trust Early Career Fellowship et a réintégré le département de chimie pure et appliquée de Strathclyde de 2017 à 2020. Ce poste était soutenu par GlaxoSmithKline, et il a ainsi été le premier universitaire en début de carrière Strathclyde-GSK. En 2018, Marc a été sélectionné pour participer au programme de leadership Scottish Crucible, à la Merck Innovation Cup, et a fait partie du Top 30 du concours d'entrepreneuriat Converge Challenge. En 2020, Marc est devenu maître de conférences pour l'innovation en éducation à l'Université de Bristol.

Plus récemment, Marc a reçu une bourse UKRI Future Leaders Fellowship, rejoignant le département de chimie pure et appliquée

de Strathclyde en 2021.

Il a été maître de conférences invité à l'Université de Bristol et au Hunter Centre for Entrepreneurship de l'Université de Strathclyde. En 2021, Marc a terminé l'altMBA de Seth Godin.

Ses domaines de recherche incluent la chimie organique physique, la vision par ordinateur, la réalité virtuelle, la sécurité des processus et la psychologie du phénomène d'imposteur.

Il vit avec sa femme, ses deux enfants et son border terrier dans « l'ensoleillée » Glasgow.

Contacter l'auteur

Si vous avez apprécié le livre et pensez que quelqu'un que vous connaissez pourrait en bénéficier, veuillez envisager de partager les détails du livre.

Twetez vos défis !

Pour ceux qui pourraient apprendre de votre exemple en complétant les **Défis des chapitres** du livre, partagez vos expériences sur Twitter ou sur l'une des autres plateformes listées ci-dessous.

Le hashtag pour ce livre est **#YouAreNotAFraud** ou **#TuNesPasUnImposteur**.

Découvrez ce que les autres disent du livre en recherchant le hashtag sur Twitter.

Connectez-vous avec Marc

Les principaux réseaux sociaux et canaux de correspondance de Marc sont les suivants :

Twitter - https://twitter.com/reid_indeed (@reid_indeed - avec un trait de soulignement !)

LinkedIn - <https://www.linkedin.com/in/dr-marc-reid-18974554/>
(recherchez “Dr Marc Reid”)

Instagram - https://www.instagram.com/reid__indeed/
(@reid__indeed - avec deux traits de soulignement !)

TikTok – https://www.tiktok.com/@reid_indeed

Medium - <https://reid-indeed.medium.com/>

Site web - <https://www.dr-marc-reid.com/book>

Email – <https://www.dr-marc-reid.com/contact> (Ajoutez le sujet
“You Are Not A Fraud”)

Remarques

Préface

- 1 Alma Mater Studiorum : l'Université de Bologne : à travers l'histoire. (2019). Italie : Alma Mater Studiorum - Università di Bologna.
- 2 Stokes, H. (2011). L'emblème, les armoiries et la devise de l'Université de Cambridge : notes sur leur utilisation par les imprimeurs universitaires. Royaume-Uni : Cambridge University Press.
- 3 Levecque, K., Anseel, F., De Beuckelaer, A., Van der Heyden, J., & Gisle, L. (2017). Work organization and mental health problems in PhD students. *Research Policy*, 46(4), 868-879.
- 4 Shackle, S. (2019, septembre 27). "The way universities are run is making us ill" : Inside the student mental health crisis. *The Guardian*. Récupéré le 2 décembre 2021, sur <https://bit.ly/2nDTfcD>.
- 5 Oswald, A. (2018, juin 28). Middle-aged academics are at Greater Suicide Risk Than Students. *Times Higher Education (THE)*. Récupéré le 2 décembre 2021, sur <https://bit.ly/3OOf3cp>.
- 6 Haidt, J., & Lukianoff, G. (2019). *The coddling of the American mind*. Penguin Books.
- 7 Kinman, G., Wray, S. (2013). *Higher Stress : une enquête sur le stress et le bien-être parmi le personnel de l'enseignement supérieur*. Syndicat des universités et collèges.
- 8 Guthrie, S., Lichten, C.A., van Belle, J., Ball, S., Knack, A., et

Hofman, J. (2017). Comprendre la santé mentale dans l'environnement de recherche : une évaluation rapide des preuves. Santa Monica, CA : RAND Corporation. <https://bit.ly/2sDmFtM>.

- 9 Ce que les chercheurs pensent de la culture dans laquelle ils travaillent. Wellcome. (2020, 15 janvier). Consulté le 3 décembre 2021, sur <https://bit.ly/3OR06Gv>.
- 10 Stephan, P. (2013, 23 janvier). Trop de scientifiques ? Chemistry World. Consulté le 4 décembre 2021, sur <https://bit.ly/3JmxCU8>.
- 11 Larson, R. C., Ghaffarzadegan, N. & Xue, Y. Trop de diplômés de doctorat ou trop peu d'offres d'emploi universitaires : le nombre de base reproductif R_0 dans le milieu universitaire. Syst. Res. Behav. Sci. 31, 745–750 (2014).
- 12 Galloway, S. (2020). Post Corona : De la crise à l'opportunité. États-Unis : Penguin Publishing Group.
- 13 Loveday, V. (2018). L'universitaire névrosé : Anxiété, précarisation et gouvernance dans l'université néolibéralisante. Journal of Cultural Economy, 11(2), 154-166. <https://bit.ly/3oLUUcw>.
- 14 Nous aurons toute une discussion sur les raisons pour lesquelles le *Syndrome de l'imposteur* n'est pas un syndrome.

Chapitre 7 : Comparaisons sociales

- 15 François Vatel. Cook's Info. (2005, July 13). <https://bit.ly/3blNhXm>.
- 16 (2018, November 15). How to throw a medieval feast. History Extra (BBC). <https://bit.ly/3QdzXCT>. Voir aussi : Chiquart (2010). On Cookery of Master Chiquart (1420). États-Unis : ACMRS.

- 17 Bowlin, B., Brown, N. La honte et le poisson : L’histoire embarrassante et tragique de François Vatel [Épisode de podcast]. Ridiculous History. (2019, 20 août). Récupéré le 30 mars 2020, <https://bit.ly/3vAR0qO>.
- 18 Walker, M. Mme de Sévigné sur la mort de Vatel. Micheline’s Blog ~ Art, musique, livres, histoire et actualités. (2014, 8 août). <https://bit.ly/3OT16u2>.
- 19 Chelminski, R. (2006). Le Perfectionniste : Vie et mort dans la haute cuisine. États-Unis : Gotham Books.
- 20 Clarke, B. (2019, 15 mai). Le Guide Michelin, les cicatrices Michelin, les mensonges Michelin [Épisode de podcast]. Parlons du Chef (No. 8). Récupéré le 2 août 2022, à partir de <https://apple.co/3BAan70>.
- 21 Guide Michelin. <https://bit.ly/3oSsVYN>.
- 22 Steinberger, M. Michelin et la mort de deux chefs français. The New Yorker. (2016, 5 février). Consulté le 2 août 2022, sur <https://bit.ly/2KWahOh>.
- 23 Muller, J. Z. (2019). La tyrannie des métriques. Royaume-Uni : Princeton University Press.
- 24 Rémy, P. (2004). L’inspecteur se met à table. France : Éd. des Équateurs.
- 25 ‘They needed a scapegoat’ : Michelin Guide accused of hiding role in French chef’s suicide. National Post. (2013, January 23). <https://bit.ly/3JsMQqs>.
- 26 Sitwell, W. (Présentateur), Waldman, M. (Réalisateur). (2010). Michelin Stars – The Madness of Perfection. Royaume-Uni : silver river (pour la BBC).

- 27 Henley, J. (2016, 1er février). Le suicide apparent de Benoît Violier souligne les pressions sur les grands chefs. *The Guardian*. Consulté le 2 août 2022, sur <https://bit.ly/3zul74n>.
- 28 Benedictus, L. (2019, 20 juillet). 'I'm not a grieving widow, I'm a seething widow'. *The Sydney Morning Herald*. Consulté le 2 août 2022, sur <https://bit.ly/3oQOkBs>.
- 29 Garfield, E. Quelle est la référence primordiale pour l'expression 'Publier ou périr' ? *The Scientist*. (1996, 9 juin). Consulté le 3 février 2021, sur <https://bit.ly/3PWTXKe>.
- 30 Acquisition of the Thomson Reuters Intellectual Property and Science Business by Onex and Baring Asia Completed. Cision PR Newswire. (2016, October 3). <https://prn.to/2nSlGzZ>.
- 31 Garfield, E. (1955). Citation indexes for science. *Science*, 122(3159), 108–111. <https://bit.ly/3oMDU67>.
- 32 Gallagher, R. (2017, February 27). Eugene Garfield – 1925-2017 – a life of impact. *Annual Reviews News*. <https://bit.ly/3bm9rst>.
- 33 Garfield, E. (2006). The History and Meaning of the Journal Impact Factor. *JAMA*, 295(1), 90–93. <https://bit.ly/3bkVWt7>.
- 34 Lawrence, P. A. (2007). The mismeasurement of science. *Current Biology*, 17(15), R583–R585. <https://bit.ly/3JoQVvU>.
- 35 Curry, S. Sick of Impact Factors [blog entry]. *Reciprocal Space*. (2012, August 13). Retrieved on 2 August 2022, from <https://bit.ly/3oRFzHi>.
- 36 Chemistry journal citation distributions [Blog entry]. *Chemical Connections*. (2015, December 10). <https://bit.ly/3zrXWHP>.

- 37 Cantrill, S. (2015, December 5). Nature Chemistry's 2014 impact factor citation distribution. Nature Chemistry. <https://go.nature.com/3vzz3Jk>.
- 38 Tregoning, J. (2018). How will you judge me if not by impact factor? world-view. Nature, 558(7710), 345. <https://bit.ly/3BzmlbN>.
- 39 Explainer : what is an H-index and how is it calculated? The Conversation. (2015, May 21). <https://bit.ly/3QbntvG>.
- 40 Ke, Q., Ferrara, E., Radicchi, F., Flammini, A. (2015). Defining and identifying Sleeping Beauties in science. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 112(24), 7426–7431. <https://bit.ly/3OVEwRs>.
- 41 Wildgaard, L., Schneider, J. W., Larsen, B. (2014). A review of the characteristics of 108 author-level bibliometric indicators. Scientometrics, 101(1), 125–158. <https://bit.ly/3Qd5u7X>.
- 42 La Déclaration de San Francisco sur l'évaluation de la recherche (DORA). <https://bit.ly/3SpNFED>.
- 43 Manifeste de Leiden pour les indicateurs de recherche. <https://bit.ly/3JnPhLa>.
- 44 Johnson, E. Les périls d'être Paul Ehrenfest, un physicien oublié et un mentor sans égal. The MIT Press Reader. (2019, 1^{er} juillet). Consulté le 5 mai 2020, <https://bit.ly/3JqhHnK>.
- 45 van Delft, D. (2014). Les dernières années de Paul Ehrenfest. Physics Today, 67(1), 41. <https://bit.ly/3d0U9tE>.
- 46 Toby, J. (2019). Samuel Stouffer - Brève vie d'un habile chercheur en sondages : 1900-1960. Harvard Magazine.

- 47 The American Soldier, par Samuel A. Stouffer [et autres]. (1949). États-Unis : Wiley.
- 48 Pettigrew, T. F. (2015). Samuel Stouffer et la privation relative. *Social Psychology Quarterly*, 78(1), 7–24. <https://bit.ly/3zpDXtf>.
- 49 Festinger, L. (1954). Une théorie des processus de comparaison sociale. *Human Relations*, 7, 117–140. <https://bit.ly/3vz4F1s>.
- 50 Davis, J. A. (1966). Le campus comme mare aux grenouilles : une application de la théorie de la privation relative aux choix de carrière des hommes de l'université. *American Journal of Sociology*, 72(1), 17–31. <https://bit.ly/3ONRSz6>.
- 51 Marsh, H. W., & Parker, J. W. (1984). Déterminants de l'autoconcept des étudiants : est-il préférable d'être un poisson relativement gros dans un petit étang, même si on n'apprend pas à nager aussi bien ? *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(1), 213–231. <https://bit.ly/3zQ4HEG>.
- 52 Marsh, H. W., & Hau, K.-T. (2003). Big-Fish-Little-Pond effect on academic self-concept : A cross-cultural (26-country) test of the negative effects of academically selective schools. *American Psychologist*, 58(5), 364–376. <https://bit.ly/3Qbnz6s>.
- 53 Loyalka, P., Zakharov, A., Kuzmina, Y. (2018). Catching the Big Fish in the Little Pond Effect : Evidence from 33 Countries and Regions. *Comparative Education Review*, 62(4), 542–564. <https://bit.ly/3BBGDqo>.