

1. L'auteur remercie Charles Revue pour son aide précieuse dans l'élaboration du texte et Hervé Dumez pour la suggestion très judicieuse des travaux d'Hannah Arendt.

L'amitié, clé d'un succès académique ?¹

Marie-Rachel Jacob
EMLYON Business School, OCE

*L'amitié – aussi sélective que la pitié est égalitaire –,
le phénomène central, où, seule, s'atteste l'humanité.
(Arendt, 1974, p. 21)*

Certains discours ont la vie dure. D'une part de nombreux chercheurs déplorent un manque d'audace et de nouveauté dans les recherches académiques, d'autre part persiste le mythe du chercheur solitaire arrivant par ses seules forces à produire une connaissance scientifique digne du prix Nobel. Or est-on vraiment certain que les grandes découvertes sont le fruit d'un unique cerveau ? En tout cas, les méthodes pour trouver LA bonne idée sont formelles : ça va mieux avec du collectif ! Et c'est la conclusion de Dumez (2009), à savoir organiser des ateliers en groupe pour pratiquer des exercices d'heuristiques et ainsi stimuler de nouvelles idées. Tout paraît tendre vers une plus grande prise en compte du collectif dans la gestion des chercheurs et de la recherche. C'était sans compter sur le tour de force du néolibéralisme. En effet, l'une des prouesses de cette doctrine a été d'opérationnaliser le concept de liberté dans la figure de l'individu entrepreneur de lui-même, dont le succès repose uniquement sur la capacité de l'individu à se vendre et à vendre ses compétences sur le marché mondialisé du travail. Le monde académique s'en est bel et bien saisi au vu de la citation suivante :

Le professeur-chercheur se gère individuellement comme une entreprise et le système a poussé à cela, y compris aux États-Unis ou en Asie. Les enseignants sont des entrepreneurs d'eux-mêmes. Et ce, même quand ils sont dans le secteur public. Ils travaillent pour leur notoriété. [...] Par exemple, si vous êtes persuadé que votre ambition professionnelle est d'arriver à la présidence de votre association de recherche, vous êtes entrepreneur de vous-même. Si vous voulez continuer vos travaux tout en étant consultant dans les médias ou écrire des livres, vous développez l'entreprise de vous-même. Et je n'y suis pas opposé. Au contraire, car nous sommes dans une vraie logique de marché. Le métier d'enseignant-chercheur est devenu global et totalement « marchandisé ». (Belletante & Borghos, 2015, p. 156)

Cette vision fait apparaître en filigrane l'idée suivante : la concurrence entre individus est un mécanisme de régulation du marché académique et l'entreprise individuelle une clé de la réussite. Mais cela conduit-il réellement à une meilleure qualité académique ?

Dix ans plus tôt, Dumez (2005) pointait du doigt les dérives d'un utilitarisme exacerbé dans la formation des doctorants consistant à ne faire que ce qui est utile dans le cadre de la thèse en partant du principe que l'objectif est de soutenir une thèse en trois ans avec deux publications. Le doctorant cherche ainsi à :

préciser le plus tôt possible le sujet définitif de la thèse, puis à centrer l'analyse bibliographique autour de ce sujet [...] puis à sélectionner les données pour qu'elles s'adaptent au mieux à ce sujet. (Dumez, 2005, p. 17)

Or :

Une telle démarche peut en effet conduire à une impasse : un travail de recherche bien ficelé qui n'est que la répétition déguisée de travaux antérieurs, une simple variation sur un thème balisé. Et ce peu d'apport bien visible aux yeux des rapporteurs, des membres du jury et des recruteurs éventuels. (*op. cit.*, p. 17)

Cet utilitarisme qualifié de « naïf » conduit à une contre-performance académique, dans la mesure où les résultats produits ne permettent ni de réaliser une thèse majeure ni d'obtenir un poste à la hauteur des attentes en termes de prestige.

Dumez (2005) propose ainsi un utilitarisme « éclairé » en introduisant l'importance du collectif dans l'obtention de résultats de recherche permettant des contributions réelles :

[...] Il convient d'alterner les périodes d'approfondissement de son sujet et de travail de mise en tension vers le général dans la solitude, avec ce même travail dans un cadre collectif. On sait aussi qu'il faut que ce collectif soit riche de diversité et non monothématique, et qu'il partage cette quête d'un utilitarisme éclairé, c'est-à-dire qu'il ne considère pas un échange ouvert comme une perte de temps. On sait que la démarche – métaphore elle-même inattendue – relève de la « *cocktail party* » : des gens qui n'ont pas l'habitude d'échanger forment des groupes qui peuvent se faire et se défaire, et entretiennent des conversations originales. (Dumez, 2005, p. 18)

Un doctorant recourant à un utilitarisme éclairé en mobilisant notamment un collectif de chercheurs aurait davantage de chances de produire une contribution académique importante qu'un doctorant écoutant les sirènes néolibérales et comptant sur ses seules forces d'entrepreneur pour faire carrière. Si d'autres paramètres sont à prendre en compte pour faire une carrière dans le monde académique, quels sont-ils ?

La carrière des académiques a longtemps été envisagée comme « sans frontières » (*boundaryless career*), où les possibilités d'évolution dépassent le seul cadre de l'organisation (Arthur & Rousseau, 1996). Ainsi le rôle de l'employeur serait mineur par rapport au rôle de chaque individu dans sa réussite de carrière. Cette hypothèse de carrière sans frontières rejoint l'entrepreneur de soi dans l'idée que les individus sont totalement libres de leurs choix et sont entièrement responsables de leurs succès ou échecs. Or Dany, Louvel et Valette (2011) démontrent que ce modèle n'est pas empiriquement valable pour les carrières académiques. Elles introduisent le concept de *script* de carrière pour expliquer les choix et les résultats obtenus par les chercheurs pour leur carrière. Par exemple, la représentation qu'ont les chercheurs des conditions de promotion, et en particulier de ce qu'il faut faire pour obtenir le statut de professeur des universités en France, influence la manière dont ils vont faire leurs choix en matière d'activités (plus d'heures de cours, avoir des responsabilités administratives, etc.) et les objectifs de carrière qu'ils vont se fixer. À ce titre, chaque employeur va jouer un rôle important dans la carrière des chercheurs au niveau de l'accessibilité des règles de promotion.

Le « marché » académique se révèle ainsi plus dépendant des organisations que ce que prétendent les discours néolibéraux. Reste à savoir ce qu'il se passe à l'intérieur des organisations en regardant les relations entre académiques. Or, d'après Gersick, Bartunek et Dutton (2000), les relations entre enseignants-chercheurs sont une fin en soi contrairement à ce que dit la théorie des réseaux sociaux qui les considère

uniquement comme une ressource pour les individus. Les auteurs ont mené une enquête sur 37 enseignants-chercheurs choisis selon des critères d'affiliation (6 *business schools* réparties sur le territoire des États-Unis), d'ancienneté et de sexe (10 femmes junior, 9 femmes senior, 9 hommes junior et 9 hommes senior). Les entretiens étaient centrés sur les relations que les chercheurs percevaient comme centrales pour eux en expliquant pourquoi et en racontant des situations précises. L'objectif de l'enquête était d'explorer l'importance des relations positives comme négatives dans la carrière des chercheurs. Les situations décrites par les répondants ont permis aux auteurs de mettre en avant le caractère central des relations entre pairs dans le monde académique. Le lieu de travail des chercheurs est l'endroit où de telles relations se créent pour le meilleur comme pour le pire. Les relations tissées lors de la formation doctorale entre doctorants ou avec un ou des superviseurs font également l'objet de narrations. Dans les relations décrites par les répondants, 57 % d'entre eux ont choisi de parler de collègues étant des amis pour parler d'une relation importante pour leur carrière. Cette enquête montre que, même au pays de la réussite individuelle, les relations peuvent être importantes. Dans ce papier, l'idée est d'aller plus loin en considérant l'amitié comme facteur de succès académique.

La production de connaissances nouvelles nécessite une maîtrise des connaissances actuelles, de l'état de l'art de la littérature. Or, c'est ce qui lie le chercheur aux autres, y compris ceux qui nous ont précédés. Une relation se tisse entre les travaux des auteurs écrivant sur un même champ. Sur la relation particulière qu'est l'amitié, l'exemple le plus célèbre d'un point de vue littéraire et probablement académique reste l'amitié qui a lié Montaigne et La Boétie pendant les quatre années précédant la mort de ce dernier en 1563. Cette amitié a même fait l'objet d'un essai de Montaigne publié en 1580.

André Gide lui-même résume bien la caractéristique intéressante de cette relation dans sa préface de l'édition Gallimard en 1962 des *Essais* : « [...] quel il [Montaigne] aurait été s'il n'avait pas rencontré La Boétie, et aussi ce qu'eussent été les *Essais* si La Boétie n'était pas mort aussi jeune [...] »

N'y a-t-il qu'un pas pour transposer cette contribution de l'amitié au succès jusque dans le milieu académique ? Mathieu (2011) met en lumière la manière dont Montaigne est entré en dialogue avec les écrits de La Boétie pour développer sa propre pensée et devenir le philosophe incontournable que l'on connaît. Si Lefèvre (2007) distingue deux conceptions de l'amitié chez La Boétie et Montaigne, c'est pour mieux préciser les points de vue de chacun. La Boétie part de l'idéal de l'amitié alors que Montaigne parle de son expérience de l'amitié avec La Boétie dans les *Essais* (Montaigne, 1965/1580). Si l'on sait désormais que cette expérience a permis à Montaigne de produire ses *Essais*, voyons quelle définition de l'amitié Lefèvre tire du *Discours sur la servitude volontaire* de La Boétie :

Ainsi, l'amitié se définit-elle comme une relation où tout rapport de domination est d'avance exclu et l'on pourrait même aller jusqu'à dire que seule l'admiration réciproque permet à l'homme de briser sa solitude. Aussi faut-il souligner l'importance particulière accordée à la notion d'estime. L'estime est la cause première et principale de l'amitié et on ne saurait avoir pour ami quelqu'un qu'on n'estime pas. (Lefèvre, 2007)



Escalier, rue Chappe,
28 octobre 2015

On peut prêter cette définition aux relations entre enseignants-chercheurs, dans la mesure où la logique des pairs brouille l'idée d'une hiérarchie au sens traditionnel. La domination n'est pas issue d'un pouvoir hiérarchique mais potentiellement d'une renommée académique fondée sur la publication. Compte tenu de la nature des travaux académiques, l'admiration et l'estime sont des facteurs favorisant que l'on retrouve dans les relations entre enseignants-chercheurs (Gersick, Bartunek & Dutton, 2000). L'exemple de l'amitié entre La Boétie et Montaigne et l'impact des travaux de ce dernier sur la pensée occidentale montre que se faire des amis parmi ses collègues et s'appuyer sur leurs travaux pour développer les siens est une stratégie qui peut être bénéfique.

Pour revenir à la conduite des affaires académiques et à la gestion des enseignants chercheurs, les travaux d'Arendt montrent comment l'amitié se situe au centre de la vie politique :

Ainsi nous est-il difficile de comprendre l'importance politique de l'amitié. Lorsque, par exemple, nous lisons chez Aristote que la *philia*, l'amitié entre citoyens, est l'une des conditions fondamentales du bien-être commun, nous avons tendance à croire qu'il parle seulement de l'absence de factions et de guerre civile au sein de la cité. Mais pour les Grecs, l'essence de l'amitié consistait dans le discours. Ils soutenaient que seul un « parler-ensemble » constant unissait les citoyens en une *polis*. Avec le dialogue se manifeste l'importance politique de l'amitié, et de son humanité propre. Le dialogue (à la différence des conversations intimes où les âmes individuelles parlent d'elles-mêmes), si imprégné qu'il puisse être du plaisir pris à la présence de l'ami, se soucie du monde commun, qui reste « inhumain » en un sens très littéral, tant que des hommes n'en débattent pas constamment. Car le monde n'est pas humain pour avoir été fait par des hommes, et il ne devient pas humain parce que la voix humaine y résonne, mais seulement lorsqu'il est devenu objet de dialogue. [...] Nous humanisons ce qui se passe dans le monde et en nous en en parlant, et, dans ce parler, nous apprenons à être humains. (Arendt, 1974, pp. 34-35)

Ainsi le caractère collégial du gouvernement des affaires académiques devrait rester au centre de la gestion des enseignants-chercheurs. Or le mouvement de managérialisation des établissements d'enseignement supérieur et des *business schools* remet en cause cette collégialité. Ce qui pose la question de l'adéquation entre la nature du travail académique, que ce soit l'enseignement ou la recherche et des principes de management fondés sur la figure de l'entrepreneur de soi.

Ces débats ne sont pas nouveaux. Les tendances néolibérales et managériales demeurent lourdes par rapport à des prises en compte du collectif dans la production de savoir et de la collégialité comme mode de gouvernement. L'amitié peut et doit constituer le dernier rempart contre certains extrêmes contre-productifs générés par ces tendances.

Afin de mieux résister, rappelons-nous simplement le caractère central des relations dans le monde académique et de l'amitié en particulier :



Place des Abbesses, Maurice Utrillo (1910)

Since colleagues help to define what counts as good and interesting in one's field, they heavily influence one's potential to obtain day-to-day respect and enjoyment at work. (Gersick, Bartunek et Dutton, 2000, p. 1039)

Les prix Nobel n'étant attribués qu'environ trente ans après la publication de la découverte scientifique, mieux vaut considérer le succès académique comme un quotidien fondé sur le respect des pairs et le plaisir à travailler. Et l'amitié de constituer la clé d'un tel succès ■

Références

- Arendt Hannah (1974) *Vies politiques*, Paris, Gallimard.
- Arthur Michael B. & Rousseau Denise M. [eds] (1996) *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, New York, Oxford University Press.
- Belletante Bernard & Borghos Christian (2015) *Éducation. Dernière frontière avant le monde : ou comment le directeur d'une grande école voit l'évolution de l'enseignement pour bien vivre avec les réalités de demain*, Paris, Eyrolles.
- Dany Françoise, Louvel Séverine & Valette Annick (2011) "Academic Careers: The limits of the 'boundaryless approach' and the power of promotion scripts", *Human Relations*, vol. 64, n° 7, pp. 971-996.
- Dumez Hervé (2005) "Quelques considérations à propos de l'utilitarisme du doctorant (Éloge du chemin de traverse)", *Le Libellio d'Aegis*, n° 1, pp. 17-18.
- Dumez Hervé (2009) "Comment avoir des idées ?" *Le Libellio d'Aegis*, vol. 5, n° 1, pp. 2-11.
- Gersick Connie J.G., Bartunek Jean M. & Dutton Jane E. (2000) "Learning from Academia: the importance of relationships in professional life", *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 6, pp. 1026-1044.
- Gide André (1962) *Préface aux Essais I*, Paris, Gallimard (coll. Folio classique).
- Lefèvre Daniel (2007) "Montaigne et La Boétie : deux images de l'amitié", *Imaginaire & Inconscient*, vol. 2, n° 20, pp. 15-21.
- Mathieu Geneviève (2011) *La Boétie et Montaigne : la lecture comme exercice de libération de la pensée*, Mémoire de Maîtrise, Montréal, Université de Québec à Montréal.
- Montaigne Michel de (1965/1580) *Essais I*, Paris, Gallimard (coll. Folio classique).