



**institut de
discernement
professionnel**

Entretien avec Martin Hirsch

Par

Olivier Tavignot

Paris le 19 avril 2013

Entretien mise en forme par Pascal Lefebvre

Face à un dilemme qui l'engage et met en jeu ses convictions les plus profondes, que ressent le responsable politique ? L'exercice du pouvoir et les privilèges qui y sont attachés pèsent-ils lourd à l'heure du choix ? Comment justifier sa décision à un entourage qui ne la comprend pas toujours et peut la juger ambiguë ? Martin Hirsch, dont l'engagement social et moral est reconnu de longue date, s'est trouvé face à un tel dilemme lorsqu'il lui fût proposé d'entrer au gouvernement afin d'y mener l'action qu'il appelait de ses vœux. Dans cet entretien, il revient sur la délibération intime qui a guidé sa prise de décision et lui a permis d'agir conformément à ses valeurs, de façon efficace et sans compromission, dans un monde politique parfois fort éloigné de son éthique personnelle.

Olivier Tavignot (O.T.) : Vous venez de sortir un livre, *La lettre perdue*, dans lequel vous abordez la question de l'engagement personnel et de la décision. Comment abordez-vous ces deux thèmes ?

Martin Hirsch (M.H.) : Avec ce livre, j'ai voulu répondre à ceux et celles qui disent que l'engagement et la décision seraient forcément une révélation ou, au contraire, quelque chose d'hyper programmé et totalement conscientisé. Pour moi, ce n'est ni l'un, ni l'autre. Pour moi, il y a un certain nombre de choses qu'il faut savoir, soit interpréter, soit accepter et se laisser guider par elles sans même les interpréter. Lors de l'écriture de ce livre, j'ai eu la confirmation que cette thèse n'était pas complètement fautive puisque des gens, qui ont pourtant vécu des choses qui n'ont rien à voir avec ce que j'ai vécu, disent des choses très proches de ce que j'y ai écrit.

En premier lieu, nous ne cherchons pas une source unique en matière d'engagement. L'image serait plutôt celle du mont Gerbier de Joncs sur lequel chaque propriétaire d'un lopin de terre où jaillit une petite source la revendique, parmi la centaine qui y naissent, comme la seule, unique et authentique source de la Loire. Tous ont raison de considérer qu'elle est authentique et tous ont tort de la considérer comme exclusive.

Ensuite, il y a des catalyseurs, c'est-à-dire des principes chimiques qui permettent de transformer une chose en une autre, de façon latente, non perçue. Quels sont-ils ? Ce qui m'intéresse, c'est cette catalyse du passage à l'acte. Si nous pouvons tous estimer que nous avons été inspirés - ou inhibés - par des pères exceptionnels, et peu importe en définitive qu'ils l'aient réellement été ou pas, il nous est toujours possible de réaliser par nous-mêmes quelque chose d'exceptionnel à partir du matériau que nous avons à notre disposition, tout matériau étant bon à transformer. J'ai beaucoup défendu ce point de vue dans mon livre en disant que nous avons tous notre lettre perdue.

La troisième interrogation est : peut-on se satisfaire d'un monde qui secrète de la souffrance sans chercher à soulager cette souffrance ? Je pense que c'est là un moteur suffisamment puissant pour inciter à l'action. Ce matin, lors de mon cours sur la politique de l'emploi à Sciences Po, j'ai profondément ennuyé les étudiants, peu habitués à ce genre d'exercice dans cette institution, en leur lisant, pendant huit minutes, le courrier pathétique d'une femme frappée de chômage, ayant perdu ses indemnités sociales, etc. Je leur ai dit : « *Si vous considérez que ce que je vous ai lu est hors sujet, c'est que j'ai raté ce cours. Et si vous considérez que l'on ne vous paye pas des études, dans une institution comme celle-ci, pour résoudre de telles situations, ce cours est effectivement inutile !* ». Pour moi, la finalité d'un tel cours n'est pas de connaître les politiques de l'emploi, de savoir ce qu'il faut penser du SMIC, de comprendre que c'est compliqué, etc. Tout cela est certes important mais la vraie question est : « *Est-ce que ça vous dérange de savoir ce que vit cette femme ou est-ce que vous pensez que, tant que sa situation ne sera pas réglée, c'est que vous n'aurez pas fait votre travail ?* ».

O.T. : Dans ce que vous dites, j'entends plusieurs choses. La question de l'engagement prend des formes très différentes selon les personnes. Il est toujours déterminé par une finalité individuelle très connectée au monde mais qui, à l'image des sources de la Loire qui se fédèrent, crée quelque chose d'unique en rejoignant d'autres engagements tout aussi personnels. À la lecture de votre livre, j'entends cette notion d'engagement comme un moment clé, une réponse à une interrogation sur ma «raison d'être». Cela se traduit ensuite par un certain nombre d'actions sur le terrain. Mais quelle est l'idée sous-jacente ?

M.H. : Je ne reprendrais pas à mon compte l'idée que tout engagement est unique. Ce que je souhaite démontrer, c'est que ce que l'on pourrait considérer comme unique et intime, a néanmoins toujours une valeur universelle. Il n'est nul besoin d'avoir un héros comme père pour que l'interprétation de ce qu'il nous a légué nous pousse à l'engagement. Ce peut aussi bien

être la recette de cuisine qu'il vous a transmise qui vous pousse à faire autre chose. Ce qui m'a intéressé, c'est donc ce côté universel que l'on trouve dans les choses les plus personnelles et les plus intimes.

Ce qui me pousse, c'est le désir de soulager les souffrances, comme je l'explique dans mon livre. À quoi peut-on servir si ce n'est à trouver le meilleur moyen pour que souffre le moins de monde possible ? Si l'on s'aperçoit que faire médecine, ce qui semble le chemin le plus direct, est en fait le moins sûr parce qu'on n'est pas doué de ses mains, qu'on ne sait pas bien écouter, qu'on n'a pas le diagnostic assuré, etc. quel est le moyen de substitution qui s'en rapproche le plus ? Personnellement, j'ai toujours suivi ce fil conducteur qui est de savoir en quoi l'on peut contribuer à soulager la souffrance des plus vulnérables qu'ont été, dans ma vie professionnelle, les malades de l'APHP, les pauvres avec le RSA, les jeunes avec le Service civique ou les consommateurs quand je m'occupais de sécurité alimentaire. Il s'agissait pour moi, dans chacune de ces situations, d'atténuer les souffrances de ces gens, souvent seuls face à ceux qui ont le pouvoir du plus fort.

O.T. : *Dans votre livre, vous écrivez : « Passion pour le progrès social et la recherche des voies les plus étroites pour faire avancer les grandes causes ». Ce fil rouge qui préside à tout le reste, on le ressent parfois en soi sans pouvoir le nommer ou bien on le découvre en relisant son histoire et en se disant : « Ce à quoi j'ai contribué, c'est donc ça ! Et dans le temps, cela a pris telle ou telle forme ». En prendre conscience décuple les forces et la volonté de continuer à suivre ce fil. Les engagements se transforment d'une mission à l'autre mais leur socle reste inchangé, et certains pourraient alors parler de vocation. Dans votre livre, vous citez deux fois Jean Monnet : « Dans la vie, il faut savoir choisir entre faire quelque chose ou être quelqu'un » : est-ce là votre conviction ?*

M.H. : Dans ses *Mémoires*, Jean Monnet expliquait qu'il préférerait que le texte fondateur de la construction européenne du 9 mai 1950 soit appelé la *Déclaration Schuman*, du nom du ministre des Affaires étrangères qui l'avait proclamée et non *Déclaration Monnet* bien qu'il en eut été l'initiateur, plutôt que d'avoir donné son nom à un quelconque texte sans portée. Ce qui compte, c'est davantage l'impact de ce que l'on a fait que l'étiquette que l'on y colle.

Très opérationnellement, et c'est une règle que j'applique depuis longtemps dans le travail avec mes équipes, il ne doit pas y avoir de disproportion entre la communication et la réalisation. J'admets éventuellement une sous-communication mais jamais une sur-communication. Ainsi, la proportion de communication sur les trente mille jeunes volontaires actuels du service civique est plus faible que celle sur les trois mille qui les ont précédés... L'idée de proportionner les choses est essentielle, tout comme l'est celle de privilégier les projets que l'on mène plutôt que la place que l'on occupe. Mon rêve n'a jamais été de devenir ministre : il était de faire le RSA. Si pour cela il était nécessaire que j'entre au gouvernement, et je ne l'ai pas refusé, cela n'en était pas moins secondaire.

Cette phrase de Jean Monnet me frappe d'autant plus qu'elle n'est pas parfaitement juste et que l'indépendance entre ce que l'on est et ce que l'on fait n'est pas totale. C'est une relation dialectique et il est parfois bien plus facile de faire quelque chose si l'on est quelqu'un... La question est alors de savoir si l'on met cet être au service du faire ou l'inverse.

O.T. : *Avez-vous été confronté à une décision, prenant la forme d'une alternative ou d'un dilemme, dans laquelle ce rapport entre être et faire a pu se poser et dans laquelle la conscience de votre «raison d'être» vous a aidé à faire votre choix ?*

M.H. : Bien évidemment, la plus emblématique a été ma décision d'entrer au gouvernement. La question d'en sortir ne s'est pas posée puisque les deux étaient liées : l'un des raisons pour lesquelles j'y suis entré était de savoir que je déciderais seul d'en sortir. Sortir trop tard aurait gâché l'entrée mais sortir trop tôt l'eût tout autant gâchée : au bout de deux mois, partir

aurait paru être de la pusillanimité ; au bout de dix ans, c'eut été entériner la satisfaction d'être important. C'était donc pour moi une condition *sine qua non*. La cohérence de ma démarche tenait à ce que mon passage au gouvernement dépende de la réalisation d'un projet donné et ma situation dans de telles fonctions ne pouvait, dès lors, être détachée de mon implication dans ce projet.

O.T. : *Quand on vous a proposé ces fonctions, la question était donc : dois-je y aller ou dois-je ne pas y aller ? Quel est alors votre cheminement ?*

M.H. : Ce sont des questions de plusieurs ordres qui se posent. Il y a d'abord ce que l'on anticipe de sa capacité à faire ce qu'on attend de vous, question classique qui vous vient face à tout nouveau travail.

En second lieu, qu'en est-il de votre capacité à résister, à manœuvrer, à survivre dans ce contexte si particulier qu'est celui du monde de la décision politique ? Ce sont des situations peu fréquentes et donc délicates à analyser.

La troisième interrogation porte sur une possible compromission perçue par celles et ceux qui vous ont donné la légitimité d'être celui à qui l'on propose de telles responsabilités. Si l'on m'a proposé cela, c'est parce que j'avais écrit un rapport sur la solidarité active. Mais ceux d'Emmaüs qui avaient contribué à ce rapport accepteraient-ils ma décision ? C'était loin d'être simple : les cadres dirigeants y étaient plutôt opposés alors que les compagnons, à la base, y étaient favorables. Leur opinion m'a paru prévaloir. Et tous ceux que j'ai consulté m'ont dit : « *À ta place, on n'irait pas, mais si tu dis oui, ça nous arrange que tu y ailles !* ».

Le quatrième niveau de contrôle porte sur l'analyse des acteurs avec lesquels on sera amené à collaborer. Les conditions préalablement posées, de partenariat avec un certain nombre d'entre eux, consubstantielles de mon engagement, seraient-elles susceptibles d'être remises en cause du fait de l'évolution du contexte, de la conjoncture, etc.

La dernière question est : les gens qui comptent pour vous, de par la nature même de cette vision, vont-ils vous soutenir et vous encourager ?

O.T. : *La question préalable sur la préférence spontanée est une étape essentielle dans une démarche de discernement. En effet, dans une majorité de cas et si l'on en reste là, cette préférence induit plus ou moins inconsciemment le choix qui sera fait ensuite. Dès lors, il est permis de douter du libre arbitre de celui qui, habité de peurs ou d'envies, décide sans avoir posé clairement les termes du dilemme auquel il est confronté. Face à ce dilemme et avant tout raisonnement, aviez-vous une préférence spontanée ?*

M.H. : Question trop intime ! En revanche, ce que je peux vous dire, c'est que je connaissais pertinemment les raisons d'y aller et celles de refuser. Le pour et le contre étaient assez bien équilibrés, ce qui m'a été très utile par la suite en me permettant de bien comprendre ceux qui étaient contre ma décision. Ayant oscillé entre les deux états, aux gens qui me disaient ne pas comprendre pourquoi j'y étais allé, je pouvais ainsi répondre : « *Mais la moitié de moi ne comprend pas non plus ! C'est passé à une très courte majorité lors du vote au sein de moi-même !* ». Plutôt que de s'efforcer de montrer que l'on est convaincu, à 100 %, d'avoir pris la bonne décision, il me semble bon d'assumer la part de doute que l'on a en soi, ce qui n'est certes pas de l'indécision. La décision prise dans l'incertitude n'est pas forcément la meilleure ; en revanche la décision prise sur une base de probabilité me paraît bien plus sûre.

Et, dans ce cas précis, j'ai objectivé ces conditions en dix points, en tenant compte de celui qui me faisait cette proposition et à qui je les ai soumises. Peu importait alors mon envie, puisque

ma décision était conditionnée à l'acceptation de ces conditions. Si je connaissais parfaitement les raisons pour accepter, j'avais tout aussi clairement en tête tout ce qui ne justifierait pas d'y aller. Un *oui* aurait été inacceptable, tout comme l'aurait aussi bien été un *non*, sans l'acceptation pleine et entière de toutes ces conditions.

Pour moi, dans la décision, même si elle est guidée par une intuition ou des envies, on peut toujours mettre suffisamment de pondération et de critères objectifs, mesurables et réfutables, pour la relativiser et en réduire la subjectivité. Il est arrivé à plusieurs reprises que l'on me propose des postes qui me tentaient mais que l'analyse objective telle que je l'ai faite, m'a conduit à refuser.

O.T. : *Voilà pour les envies mais qu'en est-il des peurs ?*

M.H. : Pour moi la peur n'est pas quelque chose d'irrationnel bien que beaucoup soient ainsi qualifiées alors qu'elles ne le sont pas. Je me suis beaucoup occupé des questions de sécurité alimentaire. Pendant la crise de la vache folle, par exemple, les professionnels disaient que le public réagissait de façon irrationnelle en se détournant de la viande de boeuf. Je n'ai jamais vu d'irrationalité dans ces comportements qui me sont apparus, au contraire, comme très rationnels en l'absence d'informations fiables sur la maîtrise de la filière. Et l'expression de cette peur a obligé les acteurs à modifier leurs pratiques. Entre la peur, mauvaise conseillère, et la peur, début de la sagesse, je penche plutôt vers la seconde option. J'ai même écrit un livre qui s'intitule : *Ces peurs qui nous gouvernent !* Il est plutôt sain qu'un décideur ait peur de décevoir, par exemple.

O.T. : *Face à un dilemme, comme dans la situation que vous évoquez, la délibération ne se justifie que lorsque le pour et le contre sont presque à égalité, sinon, le choix ne s'impose-t-il pas ?*

M.H. : Je ne raisonne pas comme cela. Même si le oui peut paraître devoir l'emporter avec une large majorité, il peut se transformer en non. Ce qui se passe au moment initial n'est pas forcément déterminant pour le résultat final. La décision prise à un moment donné, par définition, est fugace. Quand on y réfléchit une semaine ou un an plus tard, les raisons, dont on dit qu'elles y ont présidé, ne sont peut-être plus vraiment les mêmes. On a alors besoin de justifier le choix que l'on a fait et il n'est guère possible de savoir si l'on parle de la source authentique de cette décision ou d'une source reconstituée.

O.T. : *Qu'en est-il pour vous de la notion de libre arbitre ?*

M.H. : Le libre arbitre, au sens psychologique ou philosophique du terme, est une notion sur laquelle je ne me prononce pas car je ne sais pas s'il existe un quelconque libre arbitre et je ne veux pas le savoir. Mais il y a une manière de considérer le libre arbitre dans une acception environnementale qui, elle, peut se travailler. Les décisions que je prends sont-elles conditionnées par mon éducation, ma culture, ma personnalité, et de toutes les influences qui me constituent ? Ai-je pris ma décision indépendamment d'autres considérations qui peuvent m'habiter, financières par exemple ?

Dans le cas de ma décision d'entrer au gouvernement, pour être sûr que ce qui me motivait pour y aller était ce que j'avais à y faire et non les avantages matériels afférents à la fonction, je les ai tous fait neutraliser. J'ai ainsi fait baisser mon salaire pour l'aligner sur mon salaire antérieur afin d'être certain, en moi-même, tous les jours et indépendamment du jugement d'autrui, que mon choix n'était déterminé que par le projet que je menais, faute de quoi j'aurais dû vivre avec un doute délétère. C'est une des manières de se débarrasser de ces influences autres, dictées par l'intérêt ou imposées de l'extérieur. Savoir se libérer de ce genre de conflit d'intérêt me paraît essentiel en matière de décision. Pour moi, il est donc inutile de chercher à savoir si l'on a ou

pas son libre arbitre. En revanche, vous pouvez voir et vous libérer de toutes ces dépendances externes par ce genre de mesure.

O.T. : *En faisant cela, vous préservez votre intégrité...*

M.H. : Le terme *intégrité* porte en lui un jugement moral auquel je ne souscris pas. Si j'ai agi ainsi, conformément à la théorie de Karl Popper, c'est parce que la thèse que je défends doit être réfutable pour être juste. Si l'hypothèse de l'intérêt financier reste présente dans ma décision, mon intérêt pour le projet peut être questionné ; en la faisant disparaître, ce questionnement est réfuté et mon engagement est validé jusqu'à l'éventuelle réfutation suivante.

O.T. : *Ayant parcouru tout ce cheminement d'objectivation et de définition des conditions, qu'est ce qui a déterminé votre préférence ?*

M.H. : Pour moi, ça ne se passe pas exactement comme cela. Le bon déroulement des procédures préalables fait que, le moment venu, décider n'est plus nécessaire : la décision a déjà été élaborée. Elle est pour moi le fruit d'un processus de maturation arrivé à terme plus qu'une révélation qui s'imposerait comme une évidence. Ce qui définit la justice d'une décision de Justice, ce sont ses conditions d'élaboration plus que son sens. Ce qui compte, c'est que le processus qui aboutit à la sentence ait été valide. Si le processus a été valide, alors je n'ai plus à hiérarchiser le fait de dire *oui* ou de dire *non*.

O.T. : *J'entends que la notion de processus est très présente et qu'elle permet de construire la décision quand celle-ci doit choisir entre deux vraies possibilités. Une démarche du discernement se fonde également sur une préparation analogue de la décision. Le processus construit une conviction, et en vérifie la cohérence par rapport à la «raison d'être» du décideur.*

M.H. : Pour prendre un exemple récent, j'ai été sollicité, successivement, pour diriger l'ENA et pour diriger Sciences Po. J'ai suivi le même type de processus de décision mais là, ce projet ne correspondait pas à ma raison d'être et je n'ai pas eu envie de consacrer mon énergie à diriger cent cinquante énarques. Cela n'entraîne pas dans mes recherches fondamentales actuelles telles que je les évoque dans mon livre.

O.T. : *Aviez-vous un délai pour donner votre réponse ? Quel était votre cadre de contrainte ?*

M.H. : Il était de quelques jours. Le processus se construit avec cette contrainte présente à l'esprit. Mais dans ce type de décision, il est important de ne pas s'exprimer trop vite. Je considère toujours que c'est à moi seul qu'il appartient de me gouverner et la première décision que je prends, c'est celle du moment où je prendrai la décision finale. Personne n'a à me dicter les conditions dans lesquelles je suis censé la prendre. Et si la personne, fût-elle président de la République, ne me laisse pas cette liberté, tant pis pour elle, j'en reste là. Personne n'est jamais obligé de répondre à une question. Le premier stade du libre arbitre est de savoir si, pourquoi et quand, on y répond. Pour moi, c'est fondamental.

O.T. : *Maintenant que vous connaissez la suite de l'histoire et les conséquences de votre décision, l'assumez-vous totalement ?*

M.H. : C'est une décision totalement assumée, sans aucun problème.

O.T. : *Quels enseignements en tirez-vous aujourd'hui ? Cette décision a-t-elle été apprenante pour la suite de votre parcours ?*

M.H. : Ce que j'ai fait par la suite m'a beaucoup appris mais cette décision en elle-même ne m'a rien appris que je ne sache déjà. Paradoxalement, je me suis efforcé de la prendre de la même façon que j'aurais pris une décision moins engageante et plus banale, afin de ne lui donner que l'importance que je lui accordais et pas celle qu'autrui voulait me voir lui donner. C'est là un élément transposable à d'autres situations. Il est essentiel de savoir relativiser ses décisions, même les plus importantes. Tous autour de moi voulaient que ce soit une décision politique ; pour moi, ce n'était qu'une décision de travail.

J'ai retrouvé la même chose dans l'exercice du pouvoir. Quand vous êtes face à une personnalité, quel pouvoir a-t-il sur vous ? En réalité, pas plus que le premier quidam venu et moins que les gens qui vous sont proches. Il faut décontextualiser sans naïveté : il ne s'agit pas, bien sûr, d'ignorer les circonstances dans lesquelles se prend la décision, ni d'en négliger les conséquences. Ces décisions politiques sont des décisions d'arbitrage, par lesquelles il faut trancher entre des gens : dans de telles interactions, il faut choisir la part de pouvoir que vous leur laissez. Celui-ci peut être immense par ailleurs, mais son interface avec vous ne l'engage pas dans sa totalité. C'est fondamental. S'il y a quelqu'un d'important au moment de la décision, c'est celui qui décide et lui seul.

O.T. : *Considérez-vous vos décisions plus personnelles, en dehors du champ professionnel, avec les mêmes critères ?*

M.H. : C'est assez différent. Je laisse plus de place à l'intuition dans la sphère privée. Comme la plupart de mes décisions professionnelles touchent la sphère publique, j'estime que j'ai, dans ce domaine, un devoir de rationalité plus fort.

O.T. : *Pour conclure, je citerai Nietzsche qui disait : « À celui qui a le pourquoi, tous les comment sont possibles ». Merci.*