

Choisir sa vie ou la subir ? Pour la liberté au quotidien

Dominique Salin SJ (Centre Sèvres, Paris)

En septembre dernier, Marie-Thérèse m'a dit : « Le préfet (*deputy Head*) est une personne mangée. Mangée par le chef d'établissement, mangée par les élèves, mangée par les parents, mangée par les professeurs, mangée par les secrétaires, mangée par les surveillants, mangée par les autres préfets (*deputies ?*); mangée par la fabrication des horaires, par l'administration, par la gestion des voyages de classe et les échanges internationaux ; par les conseils de classe et surtout le suivi des décisions ; par les problèmes de discipline, les problèmes moraux et les problèmes de mœurs, les questions de pédagogie sans oublier la plus difficile : la pédagogie de la foi chrétienne (la pastorale). Il s'occupe non seulement des intelligences mais aussi bien souvent des cœurs et, surtout, toujours des egos. Il est pédagogue, psychologue, sociologue, chef scout et même parfois, avec les parents, conseiller conjugal (*conjugal counsellor ?*). Il essaie d'être philosophe. C'est un pompier, un infirmier, *coach*, un tampon. Il est mangé. Le soir, quand il remonte la couette sous son menton et éteint la lumière, que reste-t-il de lui ? Pas grand-chose, sinon souvent une immense envie d'une autre vie. »

Et Marie-Thérèse a ajouté : « Que peux-tu faire pour lui à Loyola ? » !!!!!!!!!!!

Je peux certes faire preuve de compassion : au cours des dix années que j'ai passées comme professeur et aumônier dans les collèges de Bordeaux et de Toulouse, j'ai été, pendant un temps, préfet des études. Sous deux recteurs jésuites, puis un chef d'établissement laïc. Mais la compassion est insuffisante. Surtout, c'était il y a très longtemps, plus de trente ans ! Les choses n'étaient déjà pas faciles. J'ai compris qu'elles ne sont pas améliorées. L'école est le carrefour de tous les problèmes d'une société. C'est ce qui la rend si passionnante et si épuisante.

Je ne vous donnerai pas de conseils pratiques sur la manière de gérer votre agenda, ni des trucs psychologiques pour être plus à l'aise avec le chef d'établissement, avec les collègues, avec les parents et ceux sur lesquels vous avez autorité. Il y a des spécialistes compétents pour cela, des *coaches*. Vous avez intérêt à vous adresser à eux, si vous en trouvez de bons. Je signale que leurs honoraires sont généralement très élevés.

Le jésuite que je suis, ne peut vous parler que de ce qu'il connaît ; de ce qui m'a aidé à tenir le coup dans les moments difficiles ; de ce qui continue à m'inspirer et à m'éclairer dans le gouvernement de ma vie, dans mes fonctions de professeur encore en activité. J'aurais beaucoup aimé vous parler de la spiritualité d'Ignace de Loyola, considérée comme *une mystique de la décision, de la prise de décision dans la liberté*. Autrement dit, comme *art de choisir sa vie au lieu de la subir*. Mais c'est un autre jésuite qui vous parlera demain de saint Ignace et de la spiritualité ignatienne.

On me demande de vous proposer, en termes laïcs, philosophiques, *quelques repères pour réfléchir sur vos convictions et vos pratiques, pour vous aider à discerner, ce qui peut être encouragé et ce qui demande à être réformé*.

Les grandes interrogations qui vous travaillent, tournent autour du problème de la **liberté**. Liberté dans les relations professionnelles, au sein de l'organigramme de

l'établissement ; liberté dans les prises de décisions, individuelles et collectives ; liberté, d'abord, vis-à-vis de vous-même et de ce qui, en vous, fait obstacle à l'exercice de la liberté. Je traiterai de la liberté sous deux points de vue différents.

Dans un premier temps, je parlerai de la liberté dans son **rapport à l'autorité**. Que signifie exercer une autorité, être soumis à une autorité ? Relation entre autorité déléguée et autorité propre.

Dans le second temps, je parlerai de la liberté dans son **rapport au temps**. Parce que mon temps, c'est comme ma liberté : c'est moi-même. Mon temps est ce que j'ai de plus précieux. Donner de mon temps, ce n'est pas comme donner de mon argent : c'est me donner moi-même. Je suis une liberté, mais je suis aussi une temporalité, une durée. A la différence de l'animal, je sais que je dois mourir un jour. Et cette conscience me constitue comme être humain, comme l'a souligné Heidegger. Je suis temps, le temps fait partie de ce que je suis. Dis-moi comment tu gères ton temps, je te dirai qui tu es. Comment dépasser l'impression d'être prisonnier de son emploi du temps, de son agenda ?

Ce que je vais dire, pourra être considéré comme des vérités premières. Mais Albert Camus disait qu'on appelle vérités premières celles qu'on découvre après toutes les autres. Et on a toujours intérêt à entendre redire par d'autres des choses que l'on connaît très bien au fond de soi, mais qu'on a tendance à négliger.

I – Liberté et autorité

Nous avons abandonné depuis longtemps la conception de la liberté qui est celle de nos élèves : faire ce que je veux, quand je veux, comme je veux.

Nous savons qu'il n'y a pas de liberté absolue. Nous savons que la liberté absolue, selon la célèbre formule de Hegel, c'est la terreur. Par exemple, la Terreur que Robespierre et d'autres ont fait régner en France sous la Révolution. Au nom de la liberté, on a coupé beaucoup de têtes et on a beaucoup fusillé.

Nous savons qu'il n'y a de liberté que relative ; que notre liberté finit là où commence celle des autres, ou qu'elle commence là où finit celle des autres. Nous savons surtout que c'est beaucoup plus compliqué encore, parce notre liberté et celles des autres sont étroitement dépendantes les unes des autres.

Nous savons qu'il n'a pas de liberté absolue, qu'il n'y a que des marges de liberté ; surtout, il ne peut y avoir que des libérations, des processus de libération.

La question est : comment libérer notre liberté ?

Ici, nous rencontrons une réalité fondamentale, fondatrice de toute vie en société : l'autorité. Il n'y a pas de société sans autorité. C'est l'autorité qui fonde, éduque et garantit les libertés humaines, l'exercice de la liberté.

Je suis préfet des études. Je dépends de l'autorité du chef d'établissement. Mais je suis, moi aussi une « autorité ». Pour pouvoir me situer, comment comprendre l'autorité ?

Depuis les origines de l'humanité, l'autorité, c'est d'abord une *force*, une force qui s'impose aux autres. Généralement, cette force est comprise comme une contrainte, une limitation : l'autorité, c'est ce qui s'oppose à ma spontanéité, c'est ce qui m'empêche d'être moi-même. Or, l'étymologie nous le rappelle, l'autorité n'est pas d'abord une limitation, c'est même le contraire : c'est ce qui fait grandir.

1. L'autorité comme force de croissance

L'autorité est une force de croissance, au service de la protection et de la croissance du groupe humain. L'étymologie latine l'indique : l'autorité (*auctoritas*) vient du verbe *augere*

qui signifie produire, faire croître, faire grandir, « augmenter ». L'auteur (*auctor*) est celui qui produit une action ou une œuvre : l'auteur d'une victoire militaire, ou l'auteur d'un livre, par exemple. *Augere, auctoritas, auctor* : un quatrième mot vient s'ajouter à la constellation sémantique : *augustus*, qui signifie divin. Car c'est le propre des dieux d'être des forces de croissance, des puissances vitales. L'autorité suprême de l'empire romain, l'empereur, était nommé *Augustus*, auguste, c'est-à-dire divin. L'autorité est une force qui a quelque chose à voir avec le sacré, le surhumain ; mais cette force est au service de l'humanité, de la société, pour lui permettre d'exister et de grandir harmonieusement, de mûrir.

Nous résumerons en disant que l'autorité est *une force, une puissance génératrice de lien social*. Elle dirige la croissance d'un groupe social, d'une société, pour lui permettre de s'accomplir.

2. Les trois types d'autorité

L'autorité apparaît toujours comme un pouvoir juridique. Mais, avant d'être un pouvoir juridique, elle est un pouvoir de fait. Elle est une *force qui s'impose*. Or l'autorité a plusieurs manières de s'imposer, plusieurs manières plus ou moins violentes.

Le philosophe dont je m'inspire ici (je le nommerai tout à l'heure), distingue trois types d'autorité, trois types de force, trois types de chef :

1) L'autorité du *chef charismatique*, le « chef-né », qui exerce une autorité de type *charismatique* (pour reprendre la typologie du sociologue Max Weber). Le chef-né est celui dont le prestige, l'autorité s'impose comme naturellement au groupe, sans qu'il ait besoin d'exercer une contrainte physique. Figures du chef charismatique : Jeanne d'Arc, Gandhi, Lech Walesa, Vaclav Havel, Nelson Mandela...

2) L'autorité du *patriarche* : autorité de type familial, exercée par celui qu'on appelle en latin l'*auctor gentis*, « l'auteur de la famille », le procréateur qui est principe de vie et qui exerce le pouvoir sur sa descendance. Ce modèle a été dominant dans les sociétés anciennes (sociétés patriarcales et États monarchiques : le roi est le « père » de la nation). Ce modèle est toujours vivant dans les États démocratiques modernes dans la mesure où ils reconnaissent l'importance de la famille, du lignage familial et donc du chef de lignage, du chef de famille (ce modèle est aujourd'hui remis en question par les nouvelles législations sur le mariage : on veut supprimer ou transformer la notion de paternité, donc de lignage).

3) L'autorité du *maître* qui s'impose par la force physique, par la violence, à l'issue d'un combat singulier, d'une guerre ou d'une révolution. Le modèle ici, c'est la célèbre dialectique du maître et de l'esclave analysée par Hegel et reprise par Karl Marx. De cette analyse nous retiendrons seulement ceci : l'esclave, c'est celui qui a été vaincu, mais à qui le vainqueur laisse la vie sauve, à condition qu'il devienne son esclave. L'esclave est donc celui qui a préféré la servitude à la mort. Il est subjugué par le maître. Sa servitude repose sur la peur. C'est la suprématie de la « plus grande » force. Le maître a été « plus fort ». La formule du comparatif, en latin, c'est l'adverbe *magis*, qui signifie « davantage » (les ignatiens savent bien cela !). *Magis* a donné le mot *magister*, qui signifie « maître » – maître au sens politique et social, mais aussi au sens pédagogique : le « maître d'école » ; *magister* et aussi *majestas* (Sa Majesté le Roi).

C'est ainsi que tout État de droit repose en réalité, non sur le droit, mais, à l'origine, sur un coup de force, qui a été ensuite légalisé. Pascal, à la suite de Montaigne, a su exprimer cela de manière saisissante. Il ne faut pas obéir aux lois parce qu'elles sont justes, mais parce qu'elles sont la loi et pour ne pas sombrer dans l'anarchie. Les lois ne sont pas justes en elles-mêmes. La preuve, c'est qu'elles varient selon les civilisations et selon les époques. A l'origine des lois, il y a toujours un coup de force des puissants sur les faibles. Mais le groupe humain en a perdu le souvenir.

Trois types d'autorités, donc : celle du chef charismatique, celle du patriarche, celle du maître qui s'impose par la force. Dans la réalité, il est rare qu'un de ces types existe à l'état pur. Mais généralement, dans toute autorité, quelle qu'elle soit, un des trois types est dominant et les autres se combinent à lui selon un dosage qui varie chaque fois.

Pourquoi vous présenter cette typologie ? Parce qu'elle peut vous aider à comprendre comment fonctionne l'autorité dans votre établissement : l'autorité du chef d'établissement et votre propre autorité. Pendant le temps de réflexion personnelle qui suivra cet exposé, vous pourrez vous interroger : dans les différentes instances d'autorité qui fonctionnent dans mon établissement, y compris dans mon rôle, qu'est-ce qui relève du *charisme* ? Qu'est-ce qui relève de la figure *patriarcale*, surtout évidemment dans les établissements dont le directeur ou le préfet est un jésuite ; mais aussi dans les établissements où le directeur laïc tient son pouvoir d'une autorité ecclésiastique (c'est-à-dire patriarcale !) ? Qu'est-ce qui relève aussi de la force, de la force d'intimidation et, finalement, de la *peur* – d'une certaine forme de peur ? Il ne faut pas faire d'angélisme : les rapports de force, ça existe, dans les établissements catholiques aussi... Est-ce que je peux mettre des noms ou des situations en face de ces trois types d'autorité ?

La question est très importante. Je ne sais pas si vous réalisez que, lorsqu'un nouveau directeur arrive dans un établissement, sa première préoccupation, pendant sa première année, est : comment vais-je pouvoir imposer mon autorité ? Est-ce que je vais avoir une autorité suffisante ? Face aux autorités en place, et d'abord face aux préfets, qui sont là bien avant moi, et qui forment parfois de véritables féodalités, des pouvoirs féodaux, comme vais-je pouvoir m'imposer, trouver ma place au soleil ? Cette question occupe la plus grande partie de ses préoccupations et de son temps. Il en va de même d'ailleurs pour le nouveau préfet (*deputy head*). Très souvent, avant d'être préfet, il était un professeur parmi les autres. Comment va-t-il assumer sa nouvelle autorité ? Comment les autres professeurs vont-ils le considérer ? Comme un « vendu », un cireur de chaussures, ou comme quelqu'un qui cherche à coordonner au mieux l'action de tous ?

Dans tous les cas, la relation du chef d'établissement et du préfet (*deputy head*) est capitale. La bonne marche de l'établissement, l'esprit qui peut régner dans l'établissement, dépendent en grande partie de la qualité de leur relation. C'est pourquoi, lorsqu'un nouveau chef d'établissement arrive, la meilleure chose que puissent faire les préfets est de le mettre en confiance. Non pas se dire : voilà un rival, un paranoïaque potentiel qui va me traiter comme un domestique ou un secrétaire. Mais jouer le jeu de la confiance. Si le temps montre que cette confiance a été mal placée, il sera toujours temps de changer de tactique. Les premières semaines sont généralement décisives.

Le philosophe qui a proposé cette typologie tripartite de l'autorité est un jésuite français du XX^{ème} siècle, mort en 1978, le P. Gaston Fessard. C'était un grand ami du célèbre politologue Raymond Aron, beaucoup plus célèbre que lui et qui l'admirait beaucoup¹. Le P. Fessard a été notamment l'auteur du premier cahier de la revue de résistance clandestine au nazisme *Témoignage chrétien*, publiée par le P. Chaillet et un groupe de jésuites à partir de 1941. Le titre était : « France, prends garde de perdre ta liberté ». G. Fessard expliquait pourquoi l'autorité du régime du maréchal Pétain était une fausse autorité, celle d'un « prince-esclave » (esclave des nazis).

Et Gaston Fessard souligne un étonnant paradoxe, qui est inhérent à l'autorité sainement comprise : la fin de l'autorité, son but, c'est de disparaître. La bonne autorité, c'est celle qui permet aux individus de grandir, de mûrir au point de ne plus avoir besoin du contrôle et de la contrainte de l'autorité. La bonne autorité forme ses sujets à ne plus avoir

¹ On trouve ses analyses dans *Autorité et bien commun*, Aubier, 1945, 2^e éd. 1969. Il a aussi écrit un livre capital pour les jésuites : *La dialectique des Exercices spirituels de saint Ignace*, 1956.

besoin d'elle. La chose est claire dans le cas du père de famille, comme dans le cas du maître d'école. Quelle est la plus grande joie du maître ? C'est d'avoir formé des disciples qui vont devenir à leur tour des maîtres. Des disciples qui n'auront plus besoin de leur maître pour exister et pour être maîtres à leur tour. La joie du maître, c'est d'être égalé et même dépassé par son disciple. L'autorité est une force de croissance au service du bien commun et dont la fin, la raison d'être, est sa propre disparition. L'autorité a atteint son but lorsqu'elle n'a plus besoin de se faire sentir comme autorité, et lorsque la communauté humaine a parfaitement intériorisé les lois de son fonctionnement. Perspective eschatologique évidemment ! Cet état béatifique n'est pas pour demain. Mais il est utile de penser à cela lorsqu'on exerce une autorité, ou lorsqu'on réfléchit sur cet exercice.

Je voudrais maintenant vous inviter à réfléchir sur l'exercice de l'autorité (votre autorité et celle du chef d'établissement) à partir d'un principe d'organisation très important pour le bon fonctionnement des institutions humaines : le principe de subsidiarité.

3. L'exercice de l'autorité et le principe de subsidiarité

Qu'est-ce que le principe de subsidiarité ? Pour faire bref, dans l'organigramme d'une institution, le principe de subsidiarité répond au souci de délégation maximale.

Techniquement, le principe de subsidiarité est une maxime politique et sociale selon laquelle la responsabilité d'une action doit être confiée à la plus petite instance capable de résoudre le problème elle-même.

Le principe de subsidiarité va de pair avec le principe de suppléance : quand les problèmes dépassent les capacités de l'instance inférieure, l'échelon supérieur a le devoir de la soutenir, dans les limites du principe de subsidiarité.

L'expérience le montre : l'échelon supérieur a toujours intérêt à déléguer à l'échelon inférieur ce que celui-ci pourra faire avec plus d'efficacité. Le principe de subsidiarité semble être un facteur capital pour le bon fonctionnement d'une institution.

Je signale que le principe de subsidiarité, adopté par les sociétés modernes, notamment par l'Union Européenne dans sa difficile auto-construction, a son origine dans le droit canonique de l'Eglise et dans la doctrine de saint Thomas.

Parmi ses présupposés il y a cette conviction, capitale en matière de philosophie politique, que toute autorité politique saine, même celle du chef ultime, même celle du roi de droit divin, est toujours une autorité de délégation. Toute autorité humaine vient toujours de plus haut qu'elle. Saint Paul le déclare : toute autorité vient de Dieu (Rm 13, 2). Et Jésus, dans l'évangile de Jean, dit à Pilate : « Tu n'aurais sur moi aucun pouvoir s'il ne t'avait été donné d'en haut » (Jean, 19, 11). En effet, le pouvoir suprême, le pouvoir absolu, doit rester une case vide. Le dictateur, le tyran est celui qui prétend occuper et saturer cette case vide.

Il est important que le principe de subsidiarité fonctionne au maximum dans les institutions scolaires. Il devrait devenir un automatisme de pensée chez le chef d'établissement comme chez le préfet. Mais l'expérience montre que ce n'est pas facile, parce que ce principe se heurte à des réflexes difficiles à déraciner. Pour y aider, il est d'abord très important que les tâches et les responsabilités des professeurs principaux, des professeurs et des surveillants soient définies le plus clairement et le plus explicitement possible. Il faut que les choses soient le plus claires possible dans l'esprit de chacun. C'est très important : dans les écoles, beaucoup de problèmes et de dysfonctionnements existent parce qu'on ne sait pas exactement qui s'occupe de quoi. Une fois que les responsabilités de chacun ont été bien précisées, le préfet s'interdira de donner aux professeurs principaux et aux surveillants l'impression qu'il les espionne, ou qu'il les utilise pour espionner leurs collègues. Déléguer une responsabilité implique un minimum de confiance. Il est évident que des modes de contrôle doivent exister. Pour cela, on se fixera des rendez-vous réguliers, prévus à l'avance,

au lieu d'intervenir au coup par coup, dès qu'un problème surgit. On parle plus facilement d'une difficulté à froid qu'à chaud, en pleine crise.

En fait, l'autorité ne doit être ni laxiste, ni tatillonne ni policière. La juste mesure est parfois difficile à trouver. Par exemple, le préfet soutiendra l'autorité d'un professeur contesté ou chahuté, mais pas trop : trop le soutenir, c'est, en fait, se substituer à lui et ruiner ce qui peut lui rester d'autorité. Lorsque j'étais préfet au collège de Bordeaux, il y avait un professeur de français très compétent (c'était le seul professeur agrégé du corps professoral). Mais, quand je passais dans le couloir devant sa classe, on se croyait dans un western, quand les Indiens attaquent la diligence. Dilemme : si j'entre dans la classe, ce sera le calme, bien sûr ; mais, un quart d'heure plus tard, l'attaque recommencera. Et si je ne fais rien, la situation va pourrir et devenir désastreuse. Il n'est pas toujours facile d'inventer des solutions à ce genre de problème. L'expérience montre qu'on a davantage d'imagination quand on est plusieurs et qu'on a intérêt à impliquer d'autres professeurs, à faire appel à la solidarité entre les professeurs.

Une des grandes tentations contre le principe de subsidiarité : la tentation du parapluie. Lorsque je me trouve devant une situation difficile et que je n'ai pas envie de compromettre mon autorité, j'ouvre le parapluie. Je dis : « Le chef d'établissement ne peut pas approuver cela » ou : « Voyez cela avec le chef d'établissement ». Je n'ai pas le courage d'assumer ma responsabilité, j'ai peur d'assumer un risque. Je ne me rends pas compte qu'en agissant ainsi, je donne une mauvaise image de moi et de mon autorité ; je sape ma propre autorité.

Autre tentation : la tentation du bunker. Je l'ai rencontrée il y a 40 ans en visitant le collège jésuite Xavier School à New York, Manhattan. Je venais de terminer mes études à Berkeley et je me préparais à venir au collège de Bordeaux. J'ai passé quinze jours à Xavier en janvier 1974 pour m'informer sur le système du tutorat, que nous nous préparions à introduire à Tivoli. Le jeune Père jésuite préfet des études était très fier du système de délégation qu'il avait mis au point, inspiré par le principe de subsidiarité : il passait toute sa journée dans son bureau sans jamais en sortir. Il recevait les professeurs qu'il convoquait ou qui venaient le voir. Mais jamais il ne rencontrait un élève ! Jamais ! Il restait toute la journée dans son bunker et il en était fier. Je ne vous cache pas que j'ai été scandalisé. Comment peut-on garder le sens de la réalité quand on a une conception aussi bureaucratique de l'autorité ? Je ne vous dirai pas le nom de ce jésuite, parce que, plus tard, il a exercé de hautes responsabilités pédagogiques dans la Compagnie au niveau mondial, d'ailleurs d'une manière, à mon avis, assez pitoyable. Je vous donne cet exemple pour vous montrer, au cas où ce serait nécessaire, que même chez les jésuites, les choses ne se passent pas toujours très bien...

Pour en terminer avec le principe de subsidiarité, il me semble que vous pourriez chacun réfléchir à la marge de manœuvre réelle, à la marge d'initiative dont vous pouvez disposer dans votre établissement. Où commence et où finit exactement ma responsabilité ? Il est possible que mes problèmes viennent en partie de ce que les choses n'aient jamais été clairement définies avec le chef d'établissement. Il ne s'agit pas de me tailler un territoire sur lequel je serai le roi absolu. On peut plutôt considérer le préfet comme un aiguilleur de chemin de fer. Quand un problème se pose, avant de le résoudre moi-même (ce qui ferait gagner du temps, peut-être), je me demanderai : est-ce qu'un autre que moi ne pourrait pas s'en occuper, ou serait content de s'en occuper ? En fait, autant qu'un aiguilleur, il me semble que le préfet est un coordinateur. Il cherche à susciter et à coordonner ce que chacun des membres de la communauté éducative peut apporter de meilleur pour contribuer au bien commun.

En ce sens le préfet devrait être le premier, me semble-t-il, à se poser la question : qu'est-ce que je pourrais proposer, de ma propre initiative, pour mieux mettre en œuvre le projet pédagogique de l'établissement ? Sans attendre que le chef d'établissement fasse preuve d'imagination à ma place.

Pour en terminer avec l'exercice de l'autorité, je signale un point qui me semble chaque année plus important pour le bon fonctionnement d'une institution, quelle qu'elle soit : un établissement d'enseignement secondaire, une faculté de théologie ou une entreprise nationale ou multinationale. Dans toutes ces institutions, ce qu'on entend en permanence, c'est une plainte constante et universelle : nous ne sommes pas informés ! On ne nous tient pas au courant ! On décide sans rien nous dire (et sans rien nous demander). Oui, le déficit d'information. Dans les salles des professeurs comme dans les couloirs du Centre Sèvres,

Tout le monde sait que l'information est une des clés du pouvoir. Celui qui a l'information a le pouvoir. Celui qui garde pour lui l'information, garde le pouvoir. La rétention systématique d'information est un possible mode d'exercice du pouvoir, pour mieux faire sentir son autorité.

Partout, dans les institutions, « la direction » est systématiquement soupçonnée de ne pas jouer la transparence afin de garder le pouvoir. L'expérience montre que ce soupçon est parfois fondé. Mais, la plupart du temps, il s'agit de simple négligence de la part des responsables : « On n'avait pas pensé à informer l'échelon inférieur ! », ou : « On n'avait pas pensé que cette information était importante pour la base ! » Or « la base » est d'une très grande susceptibilité sur la question de l'information. La question de l'information, de la circulation de l'information fait partie des déficits chroniques de toute institution. Dans la position d'intermédiaire et de coordinateur, le préfet est le mieux placé pour exercer sur ce point une vigilance qui est toujours à renouveler.

La seconde et dernière partie de mon exposé sera extrêmement brève. Ce sera plutôt une conclusion développée – développée autour de la question du temps, de la gestion du temps.

II – La liberté et le temps

Lorsque nous étions enfants, le jour de la rentrée scolaire, nous inscrivions sagement dans un cahier neuf l'horaire que nous dictait le maître. Aujourd'hui, le maître, c'est l'horloge, l'agenda, le temps lui-même.

Le temps est devenu notre maître et bien souvent notre bourreau. Il nous tient, il nous éprouve, il nous torture : manque de temps, les autres ne sont jamais disponibles quand nous sommes disponibles et vice-versa. Impuissance à faire tout ce qu'il y aurait à faire, poids de la règle et des horaires, retards individuels et collectifs, tout se fait toujours au dernier moment, en catastrophe, et c'est souvent bâclé.

Où est notre liberté ? Comment passer du temps subi ou temps choisi ? Je vous l'ai dit : je n'ai pas de recettes. Mais je vous invite à vous poser des questions.

D'abord, me connaître un peu : suis-je quelqu'un qui est avare ou prodigue de son temps ? Est-ce que je sais, quand il le faut, aller vite – ou, au contraire, être infiniment patient ?

La grande tentation, en effet, puisque le temps va très vite, c'est d'essayer d'aller encore plus vite que lui. Alors, on laisse l'agenda se remplir au maximum, jusqu'à l'asphyxie. Et, dans ce qu'on fait, on va de plus en plus vite : la lecture des dossiers, les entrevues avec les professeurs, les responsables, les parents... Au bout du compte, on n'a plus de problème, puisqu'on n'a plus le temps de penser. Vous savez comme moi à quoi aboutit ce genre de sport : à l'essoufflement et, parfois, à l'effondrement. Dans la course avec le temps, c'est le temps qui gagne toujours.

La bonne tactique, me semble-t-il, ce n'est pas d'essayer d'aller plus vite que le temps, puisque c'est impossible, mais, au contraire, d'essayer de *prendre le temps*, de le ralentir, pour ainsi dire.

Ne plus subir le temps, mais le choisir. On change de point de vue. On ne peut pas arrêter le temps, OK. Mais on peut prendre le temps, choisir le temps.

Une première manière de prendre le temps, de choisir le temps, c'est de *s'arrêter*. Si, dans la vie d'un responsable, dans la journée de quelqu'un qui a chaque jour des décisions à prendre qui engagent les autres, il n'y a pas un minimum de temps de pause, de lâcher prise, comme disent les *coaches*, on peut s'inquiéter pour lui.

Un temps de pause, vingt à trente minutes, par exemple, réservé à l'avance sur l'agenda, et qui n'est pas le soir, avant de se coucher, quand on est épuisé, mais de préférence le matin, avant que la grande machine se remette en route ; ou en début d'après-midi. Peut-être pas tous les jours, mais au moins un jour sur deux. Un temps de pause, ce n'est pas un temps pendant lequel on ne fait rien. C'est un temps pendant lequel on fait autre chose que ce qu'on fait pendant le reste de la journée. C'est un temps perdu, volontairement perdu, par rapport à mon job, à mon rôle, à mon personnage. C'est un temps de gratuité. C'est un temps pendant lequel je cesse d'être le préfet. Pendant ce temps, je ne suis d'ailleurs plus vraiment dans le faire. Je suis moi-même. Je fais ce que j'aime faire. Quoi ? Bien des choses sont possibles. Ecrire : un roman, mon journal – réel ou imaginaire. Lire : un de ces livres sources, qui nourrissent : la Bible, le *Manuel* d'Epictète, les *Pensées* de Marc-Aurèle ou de Pascal, le journal d'Etty Hillesum, la vie de Gandhi ou d'un sage ; bref une de ces lectures qui donnent envie d'arrêter la lecture et de faire des pauses, parce qu'elles donnent à penser. Je connais deux ou trois très hauts responsables économiques ou financiers qui commencent leur journée par une demi-heure de lecture de la Bible. Pour certains, ce pourra être une demi-heure de yoga ou de zazen, ou une demi-heure de méditation à partir de la Bible. Cette demi-heure-là, c'est probablement la plus précieuse, parce qu'elle permet, dans le reste de la journée, d'être présent au moment présent ; d'habiter le temps, au lieu de lui courir après.

La deuxième manière de choisir le temps, en effet, c'est de *vivre le moment présent*, au rythme du moment présent, sans chercher à aller plus vite que lui. Le temps de pause n'est pas un but en soi. C'est un simple entraînement en vue de ce qui est le plus important : vivre ce qu'on a à vivre pendant la journée. Mais le vivre avec le recul, la liberté d'esprit, la lucidité, la qualité de présence qui donnent une plus grande efficacité, et qui permettent, précisément, de gagner du temps !

On s'aperçoit vite alors que, dans nos journées prétendument archi-bourrées, il y a beaucoup de temps perdu : par exemple des réunions inutiles, ou dont l'ordre du jour n'est pas net, ou qui se prolongent au-delà du nécessaire en bavardages insignifiants.

On s'aperçoit surtout que, dans les entretiens en tête à tête, on est davantage présent à l'interlocuteur, et que cette présence libère sa parole parce qu'il se sent vraiment écouté pour lui-même. C'est fou, ce que les gens ont besoin d'être écoutés ! Etre responsable aujourd'hui, c'est d'abord être quelqu'un qui écoute. Un des rédacteurs en chef du journal *Le Monde*, qui faisait partie du comité de rédaction de la revue *Etudes*, m'a expliqué pourquoi il écrivait si peu d'articles : « Parce que je passe mon temps à recevoir les journalistes et à les écouter. Et ce n'est pas de leur métier qu'ils me parlent. C'est d'eux et de leur vie. C'est incroyable, ce que les gens ont besoin d'être écoutés. » Ce rédacteur en chef fait partie de ceux qui commencent leur journée par une demi-heure de yoga. Et, au journal *Le Monde*, la journée commençait par le comité de rédaction à sept heures du matin : une demi-heure, debout, autour du bureau du rédacteur en chef. Ce rédacteur en chef avait décidé de ne pas accepter les dîners en ville.

Vivre le moment présent, être présent au moment présent : nous rêvons tous de ce magnifique objectif. Quelqu'un qui ne subit plus la loi du temps, quelqu'un qui peut vivre pleinement le moment présent, c'est quelqu'un de libre. C'est un sage. C'est un saint.

Il y a probablement peu de sages et de saints parmi nous. Mais je ne pouvais pas ne pas vous parler de liberté sans évoquer ces perspectives élevées. Nous avons besoin, de temps en temps, de ce genre de coup d'œil à l'étoile.

Cette considération nous encourage à ne pas nous laisser impressionner par ce que nous constatons en nous qui fait obstacle à notre liberté : nos peurs, nos manques d'assurance, notre besoin de séduire, la facilité avec laquelle nous nous laissons intimider, nos sentiments d'infériorité, nos peurs de décevoir, le souvenir d'humiliations anciennes, notre volonté de puissance. Ce n'est pas en essayant de les masquer à nos propres yeux que nous nous en affranchirons. Nous avons à les reconnaître, à les apprivoiser, à apprendre à vivre avec sans être leur esclave. Prendre le temps pour cela. C'est une tâche jamais achevée, mais c'est un chemin sur lequel il est possible de faire de grandes avancées. Je suis maintenant assez vieux et j'ai accompagné, de loin ou de près, assez de gens sur leur chemin de vie pour témoigner que c'est possible.

A chacun d'inventer son chemin. Vous êtes réunis ici pour vous y aider mutuellement. Les chemins de liberté sont des chemins sur lesquels on gagne à ne pas avancer tout seul. Nous avons besoin les uns des autres. Je vous souhaite bonne route !