

Hommage à Hughes de ses amis du Céreq (19 janvier 2019)

José Rose

Hughes avait de multiples facettes et l'on voudrait en évoquer trois particulièrement appréciées lors de sa période cérequoise à Marseille (1998-2006)

Pour nous Hughes c'était le directeur toujours à l'écoute, dans l'échange et dans la réflexion.

C'était aussi le chercheur intéressé par les usages sociaux de la recherche, par l'expertise publique au service des acteurs.

C'était enfin l'ami attentif et solide, sérieux et chaleureux.

Et ces facettes s'entremêlaient dans les moments partagés, les réunions de travail, les séminaires, les balades, les parties de pétanque, les soirées festives, les tête à tête.

En voici un aperçu plus concret évoqué par Bernard Tabuteau, Antoine Richard et Philippe Méhaut.

.....

Bernard

« J'ai travaillé comme secrétaire général avec Hughes plusieurs années plus qu'en confiance, en connivence. Ce qu'on souhaitait, notre objectif, c'était que l'institution "Céreq" puisse se développer dans les meilleures conditions. Tous les matins, à son arrivée, Hughes venait me voir et nous procédions, en toute liberté, à un petit tour d'horizon rapide de la situation. Deux grands thèmes étaient récurrents.

Le premier c'était comment on applique les règles, que ce soit sur les questions financières ou de ressources humaines comme on dit, comment on les utilise de manière optimum, comment on négocie avec nos tutelles administratives, quels alliés on peut trouver en leur sein, pour que l'institution puisse vivre et se développer sur le créneau qui était le sien.

Le second c'était : quelle est l'ambiance au sein de l'institution, y-a-t-il des tensions à dénouer ici ou là, pourquoi, et, au delà, sur le moyen terme, quel espace de mobilité, de progression, d'ouverture on peut construire pour les chargés d'études. Derrière ce souci de la vie des gens au travail c'était l'idée de bâtir un Céreq où on avait envie de venir travailler le matin ».

Antoine

« De 1998 à fin 2003, j'ai eu la chance d'être chargé de mission auprès de la direction du Céreq pour l'animation du réseau des 18 centres associés hébergés dans des laboratoires de recherche du CNRS et de l'Université. Avec ce réseau, il s'agissait de renforcer, par le concours d'équipes de recherche, la mission d'étude et d'expertise exercée par le Céreq pour le compte des décideurs publics et des organisations professionnelles.

Au cours de ces 5 ans j'ai connu avec « Hugues-directeur » une remarquable harmonie entre 3 dimensions entrecroisées dans nos activités : dimension politique, avec une conscience forte de ce qu'est une mission de service public, dimension intellectuelle avec une exigence toujours renouvelée de questionnement sur le sens de nos productions, dimension personnelle enfin fondée sur la confiance et l'échange avec son interlocuteur, ferment d'une amitié de plus en plus solide.

Hughes n'était pas un directeur prescripteur : il était promoteur d'une réflexion collective tendant vers le consensus. Il était homme d'écoute et de débat ; il incitait à la confrontation

sans concession mais toujours tendue vers la convergence et le compromis. Je l'entends encore appelant à la mise sur pied de ces tours de France pour des rencontres directes avec les équipes de centres associés en région, en s'y engageant lui-même mais aussi en y impliquant les chefs de départements de la maison mère.

Hugues était, en même temps que directeur, un chercheur soucieux de mettre en débat la tension inhérente à la mission du Céreq (étude et recherche au service des acteurs publics) : tension paradoxale entre l'indépendance nécessaire du chercheur-expert et sa perte de qualité de « chercheur pur » par son intégration aux processus décisionnels. Cette question souvent débattue dans la rencontre avec les centres associés, nous l'avons repris avec Hugues et Bernard dans un article publié en 2003 dans la revue Formation Emploi. (Elle est ici sur la table des documents que vous pouvez consulter).

Fin 2003, lorsque j'ai quitté le Cereq et son réseau (mon état civil me mettait en retrait), j'ai ressenti profondément que je quittais un univers de travail fait d'un mélange rare de sérieux et d'amitié. Aujourd'hui encore, je remercie Hugues d'en avoir été le principal porteur.

Pour moi comme pour nombre d'entre nous ici, la fin de la séquence travail en commun laissait place à une amitié qui n'a jamais cessé. En témoignent des temps forts de nos rencontres post Cereq. Je n'en cite que deux :

* En 2006, Hugues a quitté le Cereq et Marseille. Je me souviens de ces 2 soirées intenses en chaleur amicale, l'une organisée par Hugues lui-même, avec le renfort de Michèle, dans son petit appartement du Vieux Port. L'autre organisée chez Josiane par ses « amis-céréquois » où nous avons exprimé notre attachement à notre Ami-Directeur. De belles images de ces moments partagés sont dans le diaporama qui accompagne notre rencontre d'aujourd'hui et dans l'album de photos que Michèle a mis en partage ce jour.

* **En 2009**, Hugues a mis fin à sa carrière professionnelle. Avec Josiane, **nous** qui l'avions précédé sur le chemin de la retraite, nous avons voulu l'accompagner dans les premiers pas de cette nouvelle vie. Une façon de le retenir encore un peu.

Nous avons mis sur pied, pour lui et pour Daniel Blondet, lui aussi compagnon du Céreq et ami, un stage d'initiation à la retraite d'une semaine complète : 3 jours à Marseille, 2 jours à Saint Jurs dans les Alpes de Haute Provence. Y furent abordées diverses dimensions de la vie du retraité avec à chaque fois mise à l'épreuve pratique : activités domestiques (gestion du quotidien et art culinaire), activités physiques (marches, aviron), jeux amoureux (autour d'un jeu de l'oie), activités intellectuelles engagement et philosophie).

Un opuscule illustré de photos et de textes rend compte de cette semaine de stage conçu à l'aune de l'amitié, de la bonne chère, du bon vin et du bon plaisir. (Vous pouvez le consulter sur table ; Michèle en a un exemplaire dans ses archives).

Philippe

« Curieux ratios. Le premier c'est le temps passé, comme directeur adjoint du Céreq. D'abord, 1/3 avec Vincent Merle, lui aussi décédé, qui m'avait convaincu de faire le grand saut, des zones policées du grand Est à la jungle Marseillaise. Et 2/3 avec Hughes, que j'avais touché comme nouveau directeur. Non sans une petite appréhension. Qui était-il vraiment ? Le tandem allait-il tenir la route ? Vite rassuré. Hughes souhaitait que nous préparions à fond et en discrétion sa future arrivée. Rendez-vous à mon domicile, à son débarquement du bateau matinal de Corse. Nous avons prévu le repas, j'avais briefé mon gamin « nous recevons mon futur directeur, tu essayes d'être respectueux, et discret quand nous travaillerons ». Rassuré

par le personnage, short, sac à dos, mais griffé, déchiré de partout...Déjà le parapente...La veille, il avait atterri dans un buisson de ronces ! Sujet vite trouvé avec mon fiston qui pratiquait un peu et rigolait intérieurement. Cet homme devait être foncièrement simple et bon. Rassuré aussi par l'ampleur des sujets qu'il voulait aborder –et des dossiers demandés-. Questions scientifiques, budgétaires, rapports aux tutelles, état détaillé des troupes...Tout y était passé avec un appétit de savoir, de comprendre, de s'investir.

Alors, et le 2/3 1/3 ? C'était sa proposition pour faire fonctionner le tandem et partager toutes les questions. 2/3 d'administration et de représentation politique pour le directeur. Hughes, en vrai scientifique, voulait se réserver 1/3 de science d'autant que selon ses mots (c'était avant tout un macro-économiste) « il ne connaissait rien à la relation formation-emploi et devait s'y plonger ». Je vais y revenir. A l'arrière du tandem, les rapports étaient inversés. Avec une condition, toutes les décisions prises, en toute autonomie, devaient être partagées. Ambitieux, un beau pari, à l'image du personnage. Je n'ai pas souvenir que le tandem n'ait jamais déraillé. Cinq ans de partage total, au service d'une même conception, de mêmes ambitions, de confiance, de complicité, d'amitié patiemment construite.

Alors comment faire à l'épreuve de tous les jours ? Solution simple. Le Céreq publiait 10 fois par ans un 4 Pages. « Ok, tu décides du menu de l'année. Et ensuite je prends en charge 3 ou 4 numéros ». Cela lui permettait de s'approprier, mais plus encore, d'avoir le contact direct, sur le fond avec les équipes, au-delà de la posture du directeur.

Plus complexe. Hughes était arrivé dans la période déjà chaude de préparation d'une enquête phare du Céreq. On était en retard, rien n'était acquis sur le principe de cette enquête, le budget, les tutelles réservaient leur réponse. 2/3 1/3 (et pourtant je n'étais pas ENSAE) il avait pris son bâton de directeur, et m'avait confié la coordination/animation des groupes projets de conception, dans l'attente du recrutement du chef de département qui devait la conduire. Il fallait avancer, pédaler à l'arrière à marche forcée, mais avec une vision de long terme. Cette vision (et là on retrouve le chercheur et le statisticien) il l'avait. Rien moins qu'envisager une enquête monstrueuse (55000 enquêtés) nécessaire pour construire l'un des premiers et plus ambitieux projet de panel de suivi à 10 ans des jeunes sortis de l'école. Projet qui a fait du Céreq un institut de référence dans ce domaine. 20 ans après sortent encore des résultats inédits, passionnants. Mais le couperet avait failli tomber. La veille de la décision sur cette opération, rien n'était acquis. Ce n'est que vers 20h, lors de notre échange journalier dans son bureau, nécessaire à l'équilibre du tandem, que nous avons eu l'information sur le feu vert. Hughes pouvait partir à Paris le lendemain pour présenter, faire adopter le programme du Céreq ».

José

De mon côté, je garde en souvenir les échanges quotidiens avec Hughes lorsque j'étais à ses côtés pour assurer la direction scientifique. La confiance qu'il m'accordait m'a été précieuse, ses réflexions aussi et notre répartition du travail toujours en souplesse et en pleine connivence.

J'aimais aussi les séminaires de direction studieux et décontractés qu'il animait avec tact en mettant chacun à l'aise afin de libérer la parole et de faire du collectif.

Et j'ai appris beaucoup quant à la façon de faire des personnels la ressource précieuse et principale d'une organisation ce qui suppose notamment un souci de chacun, de son évolution et de sa valorisation.

Toujours avancer et faire avancer, sans éclats et avec des silences concentrés ou entendus c'était Hughes et ses multiples facettes.

Pour terminer, je voulais évoquer celle de l'auteur de nouvelles. Camille y fera référence en lisant l'une d'elle : « Le temps d'un café » qui donne le ton et le regard de notre directeur et ami. Ci-après, j'en mentionne un extrait que j'avais sélectionné.

Hugues

« Jean était assis à la terrasse du « Café du temps », vous savez, celui qui donne sur la place « des mornes attentes », au croisement de la rue « de l'avenir » et de l'allée « du bon vieux temps » qui mènent, l'une à l'hôpital des petites urgences, l'autre au tribunal d'instance.

Jean sirotait tranquillement son café, en laissant son regard errer, suivre vaguement les mouvements des passants. Il n'était pas pressé, il avait du temps. Le temps d'observer les allées et venues de ses semblables, leur allure, leurs mimiques. Derrière les visages fermés, absorbés dans les pensées, les soucis du quotidien, il se plaisait à déchiffrer les drames de l'existence, les plis amers, les marques maussades de tant d'insatisfactions, de grands ou de petits malheurs, les éclats minuscules, encore scintillants ou déjà ternis, de brefs instants de bonheur.

Il s'amusait, comme nous tous, à deviner d'où ils venaient, où ils allaient, quelles préoccupations, quels désirs, quelle nécessité les mouvaient, leur faisaient mettre un pied devant l'autre, filer du pas pressé des bipèdes urbains.

Pressés ? Non, pas tous ! Jean était justement en train de noter sans grande surprise que les plus âgés allaient d'un pas lent, trainant, hésitant, tandis que les plus jeunes, les adultes surtout marchaient en général très vite, parvenant presque à donner à cette endroit paisible des allures de métropole survoltée.

Jean se disait qu'il était bien naturel que les plus vieux traînent, et même trainassent -se prit-il à rajouter en s'amusant d'un imparfait du subjonctif pour une fois bienvenu- leurs vieilles carcasses fatiguées, tandis que les plus jeunes fonçaient dans des corps encore neufs, en bon état de marche, vers l'avenir, radieux ou non, qui semblait les attendre. Ou plutôt qui ne les attendait pas, qui n'attendait personne ! Ils n'avaient pas une seconde à perdre, il leur fallait filer, courir, courir vers cet avenir impatient, oppressant et fuyant !

Jean trouvait ces comportements prévisibles mais tout de même paradoxaux. Ces jeunes, qui avaient la vie devant eux, couraient à en perdre le souffle comme si, de cette seconde ou de cette minute perdue dépendait toute la suite d'une longue histoire, le succès ou l'échec de leur existence. En revanche ces anciens, dont les jours étaient désormais comptés, irrémédiablement rationnés, marchaient au ralenti, prenaient tranquillement, méticuleusement leur temps : comme si, retenant leurs pas, ils espéraient aussi freiner l'écoulement du temps, le contenir, l'obliger à s'ajuster à leur rythme lent, le congeler, le cryogéner, l'arrêter définitivement avec eux ! »

.../...

S'en suit une réflexion argumentée sur le temps, le temps objectif et le temps subjectif, le temps des humains et celui de l'univers, l'irréversibilité du temps mais aussi l'espace-temps, la vitesse, l'infiniment grand et l'infiniment petit, la relativité enfin. Et cela se termine ainsi :

« Quant à réfléchir sur le temps ? Quand on a si peu de temps !

Encore cinq milliards d'années, paraît-il, avant que le soleil n'absorbe, pour la rôtir définitivement, notre belle planète terre. Il y a du temps, beaucoup de temps. Beaucoup de temps : vraiment ?

Le temps d'un café, au « Café du temps » par exemple, se dit Jean, assis, immobile, tranquille, probablement heureux, en achevant de se laisser envahir par l'arôme d'un excellent café, de vider sa tasse, le fond de sa tasse, en une fraction de seconde, une minute peut-être, ou plusieurs, ou une heure, une semaine, une vie, des millions de vies, de morts, un milliard, cinq milliards d'années, qu'importe : si vite, si vite passées, déjà passées peut-être à l'échelle de l'univers ! »

.....

Documents mis à disposition pour consultation :

- L'article de *Formation Emploi* « L'expertise en région : entre légitimité de la connaissance et utilité pour l'action » (avec B. Hillau et A. Richard), n° 84, 2003
- Le document réalisé lors d'un séminaire amical de préparation à la retraite auquel Hughes avait activement participé et apporté une contribution décisive intitulée « Crise et critique ».