בס"ד

COVENANT & CONVERSATION

LEÇONS DE LEADERSHIP

AVEC RAV JONATHAN SACKS זצ"ל

WOHL LEGACY
Empowering Communities. Transforming Lives.

Avec nos remerciements à la **fondation philanthropique Maurice Wohl** pour leur généreuse contribution au projet Covenant & Conversation

Sponsorisé par **Marion et Guy Naggar**

Traduit par Liora Chartouni

Regarder en haut

Bechalla'h 5781

Les Israélites venaient de traverser la mer Rouge. L'impossible s'était produit. L'armée la plus puissante de l'antiquité, l'Egypte avec ses chars sophistiqués, avait été vaincue et noyée. Les Hébreux étaient maintenant libres. Mais leur délivrance fut de courte durée. Ils subirent presque immédiatement une attaque des Amalécites, ils durent mener bataille, et cette fois-ci sans aucun miracle divin apparent. Ils gagnèrent. Ce fut un tournant dans l'histoire, non seulement pour les Israélites, mais également pour Moïse et son commandement du peuple.

Le contraste entre l'épisode précédent et suivant la traversée ne peut être plus flagrant. Avant la traversée, s'apprêtant à faire face aux égyptiens qui approchaient, Moïse dit au peuple : "Attendez, et vous serez témoins de l'assistance que l'Éternel vous procurera en ce jour ! Certes, si vous avez vu les Égyptiens aujourd'hui, vous ne les reverrez plus jamais" (Exode 14:13). En d'autres termes : ne faites rien. D.ieu fera pour vous. Et c'est ce qu'Il a fait.

Durant la bataille, la Torah porte notre attention sur un détail en particulier. Moïse grimpe sur le sommet d'une montagne qui surplombe le champ de bataille, avec un bâton en main :

> Or, tant que Moïse tenait son bras levé, Israël avait le dessus ; lorsqu'il le laissait fléchir, c'est Amalek qui l'emportait. Les bras de Moïse s'appesantissant, ils prirent une pierre qu'ils mirent sous lui et il s'assit dessus ; Aaron et Hour soutinrent ses bras, l'un de çà, l'autre de là, et ses bras restèrent fermes jusqu'au coucher du soleil. (Exode 17:11-12).

Que se passe-t-il ici ? Le passage pourrait être compris de deux manières : le bâton que Moïse tenait dans les mains, le même bâton qu'il utilisait pour faire des prodiges en Égypte et devant la mer Rouge, peut être un signe que la victoire des Israélites était miraculeuse. Il peut également s'agir d'un rappel aux Israélites que D.ieu était avec eux, leur donnant de la force.

Il est surprenant de constater que la Michna tente de résoudre la question suivante, puisque la Michna est, en règle générale, un livre de lois plutôt qu'un commentaire biblique :

Les mains de Moïse ont-elles contribué à la victoire ou ont-elles mené à la défaite ? Le texte indique plutôt que lorsque les enfants d'Israël ont levé les yeux au ciel et dévoué leurs coeurs à leur Père au Ciel, ils gagnaient, mais sinon, ils perdaient[1].

La Michna est claire. Ni le bâton ni les mains de Moïse ne faisaient de miracle. Ils servaient seulement à rappeler aux Israélites de porter leur regard en direction du ciel et de se souvenir que D.ieu était avec eux. La foi leur a donné la confiance et le courage de gagner.

Un principe fondamental de leadership nous est enseigné dans ce passage. Un dirigeant doit valoriser ses équipes. Il ne peut pas toujours faire le travail pour le groupe ; il doit aussi le faire pour lui-même. Mais le leader doit, à ce moment précis, lui donner la confiance absolue qu'il peut réussir. Le leader est responsable de l'humeur de l'équipe et de son état d'âme. Durant le combat, un capitaine ne doit montrer aucun signe de faiblesse, de doute ou de peur. Cela n'est pas toujours facile, comme on le voit dans l'épisode de cette semaine. Les mains levées de Moïse sont devenues "lasses". Tous les leaders ont leurs moments de fatigue, et ce sont pendant ces moments qu'ils ont besoin de soutien ; même Moïse avait besoin de l'aide d'Aaron et Hour, qui l'ont ensuite aidé à garder sa position. En fin de compte, ses mains levées étaient le signe dont les Israélites avaient besoin pour puiser la force nécessaire de gagner, et c'est ce qui s'est produit.

Dans la terminologie d'aujourd'hui, un leader a absolument besoin de faire preuve d'intelligence émotionnelle. Daniel Goleman, très connu pour son travail dans ce domaine, souligne que l'une des tâches les plus importantes d'un leader est de remonter le moral de son équipe :

Les bons dirigeants nous font bouger. Ils suscitent notre passion et font ressortir le meilleur de nous-mêmes. Lorsque nous essayons d'expliquer pourquoi ils sont si efficaces, nous parlons de stratégie, de vision ou bien de grandes idées. Mais la réalité est bien plus élémentaire : le vrai leadership fonctionne à travers les émotions[2].

Les groupes possèdent une température émotionnelle. Tout comme les individus, ils peuvent être heureux ou tristes, agités ou calmes, apeurés ou confiants. Lorsque les individus sont en groupe, un processus de "contagion émotionnelle" s'installe, et ils commencent alors à partager les mêmes sentiments. Les scientifiques ont démontré de manière empirique que, seulement quinze minutes après avoir démarré une conversation, deux personnes se mettent à converger selon les marqueurs physiologiques de l'humeur, tels que le pouls. "Lorsque trois étrangers sont assis les uns en face des autres en silence pendant une ou deux minutes, celui qui est expressif dans ses émotions va transmettre son humeur aux deux autres personnes, sans même échanger une seule parole"[3]. Le fondement physiologique de ce processus, connu sous le nom d'effet miroir, a été beaucoup étudié au cours des dernières années, et a été observé même chez les primates. Ce phénomène constitue le socle de l'empathie, à travers laquelle nous parvenons à pénétrer et à ressentir les émotions des autres.

Il s'agit là du fondement d'un des rôles les plus importants d'un dirigeant. C'est lui ou elle, plus que tout autre personne, qui détermine l'humeur du groupe. Goleman rapporte plusieurs études scientifiques démontrant à quel point les dirigeants jouent un rôle crucial dans les émotions vécues par le groupe :

Les dirigeants parlent généralement plus que les autres, et l'on porte généralement plus attention à ce qu'ils disent… Mais l'impact sur les émotions va bien au-delà de ce qu'un dirigeant dit. Dans ces études, même lorsque les dirigeants ne parlent pas, on les examine bien plus que quiconque dans le groupe. Lorsque les gens posent une question à l'attention de tout le groupe, on garde un œil sur le dirigeant pour guetter sa réaction. En effet, les membres d'un groupe perçoivent généralement la réaction émotionnelle du dirigeant

[1] Michna Roch Hachana 3:8.

[2] Daniel Goleman, *Primal Leadership*, (Boston: Harvard Business Review Press), 2002, 3.

[3] Ibid., 7.

comme la réponse la plus valide, et calquent leur réaction à la sienne, en particulier lorsqu'il s'agit d'une situation ambigüe, dans laquelle les personnes réagissent différemment. D'une certaine manière, le dirigeant établit le standard émotionnel[4].

Lorsqu'il s'agit du leadership, même les signes non verbaux sont importants. Les dirigeants, au moins en public, doivent toujours laisser transparaître une confiance en eux, même lorsqu'ils sont remplis de doutes et d'hésitations. S'ils trahissent leurs peurs intérieures, que ce soit par des mots ou des gestes, ils risquent de démoraliser le groupe.

Il n'y a pas d'exemple plus frappant que l'épisode dans lequel le fils du roi David, Avchalom, fomente un coup d'État contre son père, en se proclamant roi à sa place. Les troupes de David mettent un terme à la sédition, au cours de laquelle Avchalom se prend les cheveux dans un arbre, avant de se faire poignarder à mort par Joab, le commandant en chef de David.

Lorsqu'il apprend la nouvelle, David a le cœur brisé. Son fils s'est peut-être rebellé contre lui, mais il demeure tout de même son fils et sa mort est une grande source de tristesse. David couvre son visage en pleurant : "Mon fils Avchalom ! Avchalom, mon fils, mon fils !" La tristesse de David se répand rapidement à travers l'armée, et les soldats aussi, par contagion émotionnelle, sont en deuil. Joab perçoit cet événement comme désastreux. L'armée a pris beaucoup de risques de se battre en faveur de David contre son fils. Ils ne peuvent maintenant plus se plaindre de leur victoire sans créer une certaine confusion et se donner un coup au moral :

> Joab entra chez le roi et lui dit : "Tu as fait honte aujourd'hui à tous tes serviteurs, qui ont sauvé en ce jour ton existence, celle de tes fils et de tes filles, celle de tes femmes et de tes concubines, et cela en aimant tes ennemis et en haïssant ceux qui t'aiment ! Oui, tu as déclaré aujourd'hui que tu n'as point d'officiers, point de serviteurs, et je vois bien à présent que si Avchalom était vivant et que nous tous fussions morts, tu trouverais cela bon. Et maintenant, debout ! Montre-toi, parle au cœur de tes serviteurs ; car si tu ne te montres pas, j'en jure par l'Eternel, pas un homme ne restera cette nuit avec toi, et ce sera pour toi un pire malheur que tous ceux qui te sont arrivés depuis ta jeunesse jusqu'à ce jour !" (II Samuel 19:6-8).

Le roi David se lève puisque Joab insiste. Il accepte qu'il y ait un moment et un endroit opportun pour la douleur, mais pas maintenant, pas ici, et par-dessus tout, pas en public. Maintenant, le moment est venu de remercier l'armée pour leur courage d'avoir défendu le roi.

Un dirigeant doit parfois taire ses propres émotions pour protéger le moral de ceux qu'ils dirigent. Dans le cas de la guerre contre Amalek, la première bataille que les Israélites avaient à mener par eux-mêmes, Moïse avait un rôle vital à jouer. Il a dû donner au peuple la confiance en leur faisant lever la tête au ciel.

En 1875, un archéologue amateur du nom de Marcelino de Sautuola a commencé à creuser la terre d'une cave à Altamira, près de la côte nord de l'Espagne. À première vue, rien ne semblait l'intéresser, mais sa curiosité fut piquée lorsqu'il visita l'Exposition universelle de Paris en 1878, là où une collection d'instruments et d'objets d'art datant de l'ère glaciaire était exposée. Déterminé de savoir s'il pouvait trouver d'anciens objets similaires, il retourna à la cave en 1879.

Un jour, il emmena sa fille de neuf ans, Maria, avec lui. Alors qu'il cherchait parmi les décombres, elle s'aventura plus profondément dans la cave et à sa grande surprise, elle trouva quelque chose sur le mur au-dessus d'elle. "Regarde papa, des bœufs". Il s'agissait en fait de bisons. Elle avait fait l'une des plus grandes découvertes d'art préhistorique de tous les temps. Les magnifiques dessins de la cave d'Altamira, datant d'entre 25 000 à 35 000 ans, étaient si uniques que leur authenticité a pris plus de vingt-deux ans à être reconnue. Pendant près de quatre ans, Sautuola ne se trouvait qu'à quelques pas d'un trésor inestimable, mais il l'avait raté pour une simple et bonne raison. Il avait oublié de regarder vers le haut.

[4] Ibid., 8.

Il s'agit de l'un des thèmes les plus récurrents du Tanakh : l'importance de regarder en haut. "Levez les regards vers les cieux et voyez ! Qui les a appelés à l'existence ?" dit Isaïe (40:26). "Je lève les yeux vers les montagnes pour voir d'où me viendra le secours." dit le roi David dans le Psaume 121. Dans le Deutéronome, Moïse dit aux Israélites que la Terre promise ne sera pas comme le delta du Nil où l'eau est abondante et en approvisionnement régulier. Ce sera une terre de montagnes et de vallées, qui dépend entièrement d'une pluie imprévisible (Deutéronome 11:10-11). Ce sera un paysage qui incitera ses habitants à regarder vers le ciel. C'est ce que Moïse a fait pour le peuple durant leur première bataille. Il leur a enseigné à regarder en haut.

Chaque accomplissement politique, social ou moral rencontre des obstacles. Il y a des intérêts acquis auxquels on doit se confronter, des attitudes à changer et des résistances à surmonter. Les problèmes sont immédiats, et l'objectif ultime est souvent bien trop lointain. Tout projet collectif s'apparente à mener une nation à travers le désert vers une destination qui semble toujours plus éloignée qu'elle ne le paraît en regardant la carte.

Se concentrer uniquement sur les difficultés est le meilleur moyen de sombrer dans le désespoir. La seule manière de conserver nos énergies, qu'elles soient individuelles ou collectives, est de lever notre regard vers l'horizon lointain de l'espoir. Le philosophe Ludwig Wittgenstein a une fois déclaré que son but en philosophie était de "montrer à la mouche la sortie du bocal". La mouche est coincée dans le bocal. Elle cherche la sortie. Elle se cogne la tête sans arrêt sur la paroi du bocal jusqu'à ce qu'elle meurt de fatigue. Mais le bocal était ouvert depuis le début. La seule chose que la mouche oublie de faire est de regarder en haut. Et cela s'applique aussi à nous-mêmes.

C'est le rôle d'un dirigeant de valoriser ses troupes, mais c'est aussi son rôle de les inspirer. C'est ce que Moïse a fait lorsque, au sommet de la montagne, à la vue de tous, il a levé ses mains et son bâton au ciel. Lorsqu'il a vu cela, le peuple a su qu'il gagnerait. "Ni par la puissance ni par la force, mais bien par mon esprit !" a dit le prophète Zacharie (4:6). L'histoire juive est une série de variations articulées autour de ce thème.

Un petit peuple qui, confronté à des difficultés, continue de regarder en haut, remportera de grandes victoires et accomplira de grandes choses.

QUESTIONS À POSER À LA TABLE DE CHABBATH

1. Avez-vous trouvé d'autres épisodes dans le Tanakh où le peuple change sa façon de penser et décide de "regarder en haut" ?
2. Pensez-vous que les dirigeants doivent toujours être optimistes ?
3. Comment peut-on intégrer cette idée de regarder en haut dans nos vies quotidiennes ?

© Rabbi Sacks • Tous droits réservés • Le Bureau du Rav Sacks a le soutien du "Covenant & Conversation Trust"