



COVENANT & CONVERSATION



LEÇONS DE LEADERSHIP

AVEC RAV JONATHAN SACKS ל"צ



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

Réticence vs. Impétuosité

Chémini 5781

Cela aurait dû être un jour joyeux. Les Israélites avaient complété le Michkan, le Sanctuaire. Moïse avait fait des préparatifs pour son inauguration durant sept jours¹. Et maintenant, le huitième jour, le premier Nissan (Exode 10:2), un an jour pour jour depuis que les Israélites avaient reçu leur premier commandement deux semaines avant l'Exode, le service du Sanctuaire s'apprêtait à commencer. Les Sages nous révèlent que dans le Ciel, ce fut le jour le plus joyeux depuis la Création (Méguila 10b).

Mais la tragédie a frappé. Les deux fils aînés d'Aaron "apportèrent devant le Seigneur un feu profane sans qu'Il le leur eût commandé" (Lévitique 10:1) et le feu du Ciel, qui aurait dû consumer les sacrifices, les a consumés également. Ils en moururent. La joie d'Aaron s'est transformée en deuil. *Vayidom Aharon*, "Et Aaron garda le silence (10:3). L'homme qui était le porte-parole de Moïse ne pouvait plus parler. Les mots sont devenus de la cendre dans sa bouche.

S'il y a beaucoup d'éléments dans cet épisode qui sont difficiles à saisir, tout cela a à voir avec la notion de sainteté et les puissantes énergies qu'elle libère, un peu comme la force nucléaire aujourd'hui, qui peut être mortelle si elle est employée à mauvais escient. Mais il existe également une histoire plus humaine à propos de deux approches sur le leadership auxquelles nous pouvons toujours nous identifier aujourd'hui.

Il y a d'abord l'histoire d'Aaron. Nous lisons comment Moïse lui a dit d'entamer son rôle de grand prêtre : "Et Moïse dit à Aaron : "Approche de l'autel, offre ton expiatoire et ton holocauste, obtiens propitiation pour toi et pour le peuple ; puis, offre le sacrifice du peuple et obtiens-lui propitiation, comme l'a prescrit l'Éternel" (Lévitique 9:7).

¹ Tel que raconté dans Exode 40.

Les Sages ont relevé une nuance dans les mots “Approche de l’autel”, comme si Aaron se tenait à distance, réticent de s’en approcher. Ils ont dit : “Aaron avait honte de s’en approcher. Moïse lui a dit : ‘N’aie pas honte. C’est ce pour quoi tu as été choisi d’accomplir’”².

Pourquoi Aaron avait-il honte ? La tradition offre deux explications, toutes deux rapportées par Na’hmanide dans son commentaire sur la Torah. La première est qu’Aaron était simplement dépassé par les événements, ému à l’idée d’être si proche de la présence divine. La deuxième est qu’Aaron, voyant les “cornes” de l’autel, s’est rappelé du Veau d’or, son péché ultime. Comment pouvait-il, lui qui avait joué un rôle clé dans ce terrible événement, prendre la responsabilité d’expier les péchés du peuple ? Cela nécessitait une forme d’innocence qu’il ne possédait plus. Moïse dut lui rappeler que c’était précisément pour expier les péchés que l’autel avait été conçu ; et le fait qu’il avait été choisi par D.ieu pour devenir grand prêtre représentait un signe sans équivoque qu’il avait été pardonné.

Il existe peut-être une troisième explication, quoique moins spirituelle. Jusqu’à présent, Aaron avait été le bras droit de Moïse dans tous les domaines. Il avait été à ses côtés pour tout, l’aidant à parler et à diriger. Mais il existe une différence psychologique fondamentale entre servir de bras droit et être un dirigeant à proprement parler. Nous connaissons tous des gens qui sont d’excellents adjoints, mais qui ont une peur bleue de diriger par eux-mêmes.

En réalité, peu importe de savoir quelle explication est la bonne, et peut-être le sont-elles toutes, le fait est qu’Aaron était réticent à l’idée de prendre ce nouveau rôle, et Moïse devait lui transmettre de la confiance : “C’est ce pour quoi tu as été choisi.”

L’autre histoire est tragique, celle des deux fils d’Aaron, Nadav et Avihou, qui “apportèrent devant le Seigneur un feu profane sans qu’Il le leur eût commandé”. Les Sages offrent plusieurs interprétations pour comprendre cet épisode, toutes basées sur une lecture approfondie de plusieurs endroits dans la Torah qui traitent de la mort. Certains ont dit qu’ils avaient bu de l’alcool³. D’autres ont dit qu’ils étaient arrogants, se pensant au-dessus de la communauté ; et c’est la raison pour laquelle ils ne s’étaient jamais mariés⁴.

Certains affirment qu’ils étaient coupables d’avoir émis un décret hilkhatique sur l’emploi du feu créé par l’homme, au lieu de demander à leur enseignant Moïse si c’était permis (Erouvin 63a). Certains disent qu’ils étaient agités en présence de Moïse et d’Aaron. Ils ont déclaré : “quand ces deux hommes vont-ils mourir pour qu’on puisse diriger la congrégation” (Sanhédrin 52a) ?

Peu importe la façon dont nous interprétons l’épisode : il semble clair qu’ils étaient trop impatients d’exercer leur leadership. Emportés par leur enthousiasme de jouer un rôle dans l’inauguration du Sanctuaire, ils ont fait quelque chose pour lequel ils n’étaient pas mandatés. Mais après tout, Moïse n’avait-il pas agi de son propre chef, en brisant les Tables de la Loi lorsqu’il descendit de la montagne et vit le Veau d’or ? S’il pouvait agir spontanément, pourquoi Nadav et Avihou ne pouvaient-ils pas en faire de même ?

Ils ont oublié la différence entre un prêtre et un prophète. Tel que nous l’avons vu dans les articles précédents, un prophète vit et agit dans le moment présent, en ce moment qui ne ressemble à aucun autre. Un prêtre agit et vit dans l’éternité, en suivant une série de règles qui ne changent jamais. Tout

² Rachi sur le Lévitique 9:7, citant Sifra.

³ Vayikra Rabba 12:1; Ramban sur le Lévitique 10:9.

⁴ Vayikra Rabba 20:10.

ce qui concerne le domaine de la sainteté, qui est propre au prêtre, est scrupuleusement édicté à l'avance. La sainteté est le domaine dans lequel Dieu, et non pas l'homme, décide.

Nadav et Avihou n'ont pas compris qu'il existe différentes natures de gouvernance et qu'elles ne sont pas interchangeables. Ce qui est approprié pour un domaine de gouvernance peut être complètement erroné pour un autre. Un juge n'est pas un homme politique. Un roi n'est pas premier ministre. Un dirigeant religieux n'est pas une célébrité à la recherche de popularité. Confondez ces rôles, et non seulement vous échouerez, mais vous porterez également atteinte au rôle que vous avez choisi d'endosser.

Le vrai contraste ici est la différence entre Aaron et ses deux fils. Ils semblaient diamétralement opposés. Aaron était très consciencieux et a dû se faire persuader par Moïse pour débiter sa mission. Nadav et Avihou n'étaient, à l'inverse, pas assez consciencieux. Ils étaient tellement exaltés à l'idée de laisser leur empreinte sur le rôle de prêtrise que leur impétuosité a causé leur perte.

Il existe deux défis que les dirigeants doivent constamment surmonter. Le premier est la réticence à diriger. Pourquoi moi ? Pourquoi devrais-je m'impliquer ? Pourquoi devrais-je prendre la responsabilité et tout ce qui vient avec, les grands moments de stress, la charge de travail, et les critiques constantes auxquelles un dirigeant doit se confronter ? En outre, il existe d'autres personnes bien plus qualifiées que moi pour le poste.

Même les plus grands étaient réticents à diriger. Lors de l'épisode du buisson ardent, Moïse ne cessait de trouver des excuses pour prouver qu'il n'était pas l'homme adéquat pour le poste. Isaïe et Jérémie se sont tous deux sentis inadéquats. Intimidé à diriger, Jonas s'est enfui. Le défi est vraiment intimidant. Mais si vous sentez que vous avez été appelé à accomplir une certaine tâche, si vous savez que la mission est nécessaire et importante, vous ne pouvez rien dire d'autre que *Hinéni*, "me voici" (Exode 3:4). Pour reprendre les mots d'un titre de livre connu, vous devez "ressentir la peur et le faire quand même"⁵ (version anglaise).

L'autre défi est le contraire de celui-ci. Il y a des personnes qui s'estiment des dirigeants légitimes. Ils sont convaincus qu'ils peuvent exercer des fonctions de leadership mieux que quiconque. Rappelons la fameuse remarque du premier président d'Israël, 'Haim Weizmann, qui se considérait à la tête d'une nation de millions de présidents.

De loin, cela semble si facile. Cela n'est-il pas évident que le dirigeant doit faire ceci plutôt que cela ? Les Homo sapiens possèdent plusieurs conducteurs sur le siège arrière qui pensent mieux savoir que ceux qui sont au volant. Donnez-leur une position de dirigeant, et ils peuvent faire des ravages. N'ayant jamais été au volant, ils n'ont aucune idée du nombre d'éléments qui doivent être pris en compte, de l'opposition à laquelle les dirigeants sont confrontés, de l'ampleur de la difficulté à gérer la pression sans jamais perdre de vue les idéaux et objectifs à long terme. John F. Kennedy avait dit que le plus grand choc qu'il avait ressenti après avoir été élu président est que "lorsque nous sommes arrivés à la Maison-Blanche, les choses allaient aussi mal que ce qu'on disait". Rien ne vous prépare à la pression du leadership lorsque les enjeux sont délicats.

Lorsqu'ils débordent d'enthousiasme, les dirigeants remplis de confiance peuvent faire beaucoup de tort. Avant de devenir dirigeants, ils comprenaient les événements de leur perspective. Ce qu'ils n'ont pas compris, c'est que le leadership implique plusieurs perspectives, plusieurs groupes d'intérêts et points de vue. Cela ne veut pas dire que l'on essaie de satisfaire tout le monde. Ceux qui le font

⁵ Susan Jeffers, *Feel the Fear and Do it Anyway*, Ballantine Books, 2006.

finissent par ne satisfaire personne. Mais vous devez consulter et persuader. Vous devez parfois honorer les traditions d'une institution en particulier. Vous devez savoir exactement quand agir à l'instar de vos prédécesseurs, ou pas. Tout cela demande de faire preuve d'un jugement réfléchi, et non pas d'un emballement démesuré dans le feu de l'action.

Nadav et Avihou étaient sans aucun doute de grandes personnes. Le problème est qu'ils savaient qu'ils étaient grands. Ils n'étaient pas comme leur père Aaron, qui devait être poussé à s'approcher de l'autel en raison du fait qu'il se sentait inadéquat. La seule chose que Nadav et Avihou n'avaient pas était un sentiment de leur propre insuffisance⁶.

Pour accomplir quelque chose de grand, il faut être conscient de ces deux tentations. La première est la peur de la grandeur : qui suis-je ? La seconde est d'être convaincu de votre grandeur : qui sont-ils ? Je peux faire mieux. Nous pouvons accomplir de grandes choses si (a) la tâche compte plus que la personne, (b) nous sommes prêts à faire de notre mieux sans penser que nous sommes supérieurs aux autres, et finalement, nous sommes réceptifs à prendre conseil, ce que Nadav et Avihou n'ont pas fait.

Les gens ne deviennent pas des dirigeants parce qu'ils sont géniaux. Ils deviennent géniaux car ils sont prêts à diriger. Que nous nous pensions inadaptés ou pas n'a pas tant d'importance que cela. Ce fut le cas de Moïse, et d'Aaron également. Ce qui compte, c'est la volonté de dire, lorsque l'épreuve survient, *Hinéni*, "me voici".



QUESTIONS À POSER À LA TABLE DE CHABBATH

1. Pourquoi le 1er Nissan fut-il un jour si joyeux ?
2. Auriez-vous davantage confiance en un dirigeant réticent ou impétueux ?
3. Est-ce que l'un de ces deux extrêmes vous affecte dans d'autres domaines de votre vie, même lorsque vous ne jouez pas nécessairement un rôle de leadership ?



www.RabbiSacks.org     @RabbiSacks

Bureau du Rav Sacks, PO Box 72007, London, NW6 6RW • +44 (0)20 7286 6391 • info@rabbisacks.org

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

⁶ Le compositeur Berlioz dit une fois à propos d'un jeune musicien : "Il sait tout. La seule chose qui lui manque, c'est l'inexpérience".