



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

Comment faire des louanges Tazria - Metsora 5781

Les Sages étaient éloquents sur le concept de *lachon hara*, la médisance, le péché qu'ils ont décrété étant la cause de la *tsara'at*. Mais il existe un principe méta-halakhique "Vous pouvez déduire le positif du négatif"¹. Ainsi, par exemple, en se basant sur le sérieux de l'interdiction liée au *Hiloul Hachem*, dénigrer le nom de D.ieu, on peut en déduire l'importance de son contraire, le *Kiddouch Hachem*, sanctifier le nom divin.

Ainsi, aux antipodes du grave péché du *lachon hara*, il doit exister un principe de *lachon hatov*, de bonnes paroles, qui doit être bien plus qu'une simple négation de son contraire. La façon d'éviter le *lachon hara* est de pratiquer le silence, et les Sages étaient effectivement éloquents sur l'importance du silence². Le silence nous sauve de la médisance mais il n'accomplit en lui-même rien de positif. Alors, qu'est-ce que le *lachon hatov* ?

L'une des tâches les plus importantes d'un dirigeant, d'un parent ou d'un ami est la louange. Nous avons abordé cette idée dans la parachat Vayéchev, là où on a examiné le texte classique sur ce thème, une Michna du traité Avot (2:11) dans laquelle Rabban Yo'hanan ben Zakaï énumère les louanges de ses cinq étudiants prodiges :

Eliézer ben Horkanos : un puits plâtré qui ne perd jamais une goutte. Yéochoua ben 'Hanania : heureuse soit celle qui lui a donné naissance. Rabbi Yossé ben Halafta : un homme pieux. Chimon ben Netanel : un homme qui craint le péché. Eléazar ben Ara'h : une source qui ne cesse de jaillir.

¹ Nédarim 11a.

² Voir par exemple Michna Avot 1:17; 3:13.

Chaque rabbin avait ses disciples. Le principe : “Élève de nombreux disciples”³ est l’un des enseignements rabbiniques les plus anciens que nous avons. La Michna nous enseigne ici *comment* créer des disciples. Il n’est pas difficile de créer des adeptes. Il est fréquent qu’un bon enseignant remarque, avec le temps, être suivi par un grand groupe d’adeptes, des étudiants qui sont dévoués, sans avoir nécessairement un esprit critique. Mais comment encourager ces adeptes à forger une intelligence d’esprit créatrice à part entière ? Il est bien plus difficile de créer des dirigeants que des adeptes.

Rabban Yo’hanan ben Zakaï fut un enseignant hors pair car cinq de ses élèves devinrent eux-mêmes des géants. La Michna nous révèle comment il s’y est pris : avec une louange bien ciblée. Il a souligné la force particulière de chacun de ses disciples. Eliezer ben Horkanos, le “puits plâtré qui ne perd jamais une goutte”, était doté d’une mémoire sans précédent, une capacité importante à une époque où les manuscrits se faisaient rares et où la tradition orale n’était toujours pas retranscrite. Chimon ben Netanel, “l’homme qui craint le péché”, n’avait peut-être pas les capacités intellectuelles de ses condisciples, mais sa nature pieuse constituait un rappel aux autres qu’ils n’étaient pas simplement des érudits, mais également des hommes saints impliqués dans une tâche sacrée. Eléazar ben Ara’h, “la source qui ne cesse de jaillir”, avait un esprit créatif qui engendrait constamment de nouvelles interprétations de textes anciens.

J’ai découvert le pouvoir transformateur de la louange par l’une des personnes les plus remarquables que j’ai rencontré, Lena Rustin. Lena était orthophoniste, spécialisée dans le traitement du bégaiement des enfants. Je l’ai rencontré par le biais d’un documentaire que je produisais pour la BBC à propos de l’état de la famille en Angleterre. Lena croyait que les jeunes enfants qu’elle soignait, qui avaient en moyenne cinq ans, devaient être appréhendés dans leur contexte familial. Les familles ont tendance à développer un équilibre. Si un enfant bégaié, tout le monde dans la famille doit s’y ajuster. Cependant, si l’enfant se débarrasse de son bégaiement, toutes les relations dans la famille doivent être renégociées. Ce n’est pas seulement l’enfant qui doit changer. Tout le reste de la famille doit changer également.

Généralement, nous avons tendance à résister au changement. Nous nous installons dans des cycles de comportements qui deviennent de plus en plus confortables, un peu comme un fauteuil trop utilisé ou une paire de chaussures beaucoup portée. Comment créer une atmosphère au sein d’une famille qui encourage le changement sans pour autant froisser qui que ce soit ? La réponse que Lena a découvert est la louange. Elle a dit aux familles avec qui elle travaillait que chaque jour, ils devaient faire remarquer à chaque membre de la famille qu’il ou elle avait fait une réalisation remarquable, et le lui dire, de façon spécifique, positive et reconnaissante.

Elle n’est pas rentrée dans les détails, mais en la regardant travailler, j’ai commencé à réaliser ce qu’elle faisait. Elle était en train de créer, au sein de chaque foyer, une atmosphère d’appréciation mutuelle et de renforcement positif continu. Elle voulait que les parents façonnent dans le foyer un environnement de respect et de confiance en soi, pas seulement pour l’enfant qui bégaié mais également pour chaque membre de la famille. Ce faisant, l’atmosphère du foyer devenait propice au changement, et chaque membre de la cellule familiale se sentait à l’aise pour changer et aider une autre personne à le faire.

J’ai subitement réalisé que Lena avait découvert une solution non seulement pour les gens qui bégaié, mais également pour toute dynamique de groupe. Mon intuition a vite été confirmée, et de manière étonnante. Il y avait des tensions parmi l’équipe de télévision avec laquelle je travaillais.

³ Michna Avot 1:1.

Plusieurs choses avaient échoué, ce qui avait engendré une atmosphère de réprimande mutuelle. Après avoir filmé une séance de Lena Rustin enseignant aux parents la façon de donner et de recevoir des éloges, l'équipe s'est elle aussi mise à se complimenter mutuellement. L'atmosphère a complètement changé. La tension s'est dissipée, et le tournage a repris une ambiance agréable. L'éloge permet aux gens d'avoir confiance, de se départir des aspects négatifs de leur personnalité et d'atteindre leur vrai potentiel.

Un message spirituel profond se cache également derrière la louange. Nous pensons que la religion ne repose que sur la foi en D.ieu. Ce que je n'avais pas vraiment compris jusqu'à maintenant, c'est que la foi en D.ieu devrait nous amener à avoir foi en autrui, car l'image de D.ieu réside en chacun de nous, et nous devons savoir comment la discerner. J'ai ensuite compris que la phrase qui revient souvent dans la Genèse 1, "Et D.ieu a vu que c'était bien", était là pour nous enseigner le bon qui réside dans l'homme et dans les événements, et ce faisant, renforce ce bienfait. J'ai aussi compris pourquoi D.ieu avait brièvement puni Moïse en transformant sa main en *tsara'at*, car il a dit à propos des Israélites, "Ils ne croiront pas en moi" (Exode 4:1). Moïse apprit une leçon fondamentale de management : *cela n'est pas important qu'ils croient en toi ou pas. Ce qui compte, c'est que tu crois en eux.*

C'est grâce à une autre femme vertueuse que j'ai appris une seconde leçon importante sur le compliment. La psychologue de l'Université de Stanford Carol Dweck, dans son livre *Mindset*⁴, explique que cela peut faire une différence notoire si l'on croit que nos capacités sont innées et déterminées une fois pour toute (le mode de pensée "fixe") ou bien que nous croyons que le talent est quelque chose qui s'acquiert par l'effort, la pratique, et la persévérance (le mode de pensée "croissant"). Ceux qui adoptent la première approche ont tendance à avoir peur du risque, craignant que s'ils échouent, cela montrera qu'ils ne sont pas aussi compétents qu'ils le croyaient. Ceux qui adoptent la seconde approche n'ont quant à eux pas peur du risque car ils perçoivent l'échec comme une expérience d'apprentissage par laquelle ils peuvent grandir. Il en résulte qu'il existe un bon et un mauvais compliment. Les parents et les enseignants ne devraient pas donner des louanges en termes absolus : "Tu es doué, brillant, une vraie star !" Ils devraient plutôt dire : "Tu as fais beaucoup d'efforts, tu as fais de ton mieux, et je peux voir l'amélioration !" Ils devraient encourager un mode de pensée de croissance et non pas fixe.

Peut-être que cela explique les tristes conséquences que les deux disciples les plus appréciés de Rabban Yo'hanan ben Zakaï ont vécu. La Michna, qui suit immédiatement la précédente citée plus haut, énonce :

Il [Rabban Yo'hanan ben Zakaï] avait l'habitude de dire : Si tous les Sages d'Israël se situaient d'un côté de la balance et Eliézer ben Horkanos de l'autre, il les dépasserait tous. Cependant, Aba Chaoul a dit en son nom : Si tous les Sages d'Israël, incluant Eliézer ben Horkanos, se situaient d'un côté de la balance, et Eélazar ben Ara'h de l'autre, il les dépasserait tous. (Avot 2:12)

Rabbi Eliézer ben Horkanos fut tragiquement excommunié par ses collègues pour ne pas avoir accepté l'opinion majoritaire sur un certain sujet de loi juive⁵. En ce qui concerne Rabbi Eléazar ben Ara'h, il se sépara de ses collègues. Tandis qu'il allèrent à l'académie de Yavné, il se retira à Emmaüs, un endroit où il faisait bon vivre, mais qui manquait d'érudits en Torah. Il oublia finalement son étude et devint l'ombre de lui-même⁶. Il se pourrait qu'en faisant des louanges à ses élèves pour leurs

⁴ Carol Dweck, *Mindset*, Ballantine Books, 2007.

⁵ Bava Metsia 59b.

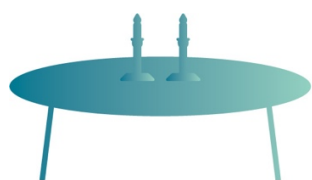
⁶ Chabbath 147b.

capacités intrinsèques plutôt que pour leurs efforts, Rabban Yo’hanan ben Zakai a encouragé ses deux plus talentueux élèves à développer un mode de pensée fixe, plutôt que de s’engager avec leurs collègues et à rester ouverts à une croissance intellectuelle.

Le compliment, et la manière dont nous le donnons, constitue un élément fondamental de n’importe quel genre de leadership. En remarquant le bien chez les autres et en le leur disant, nous contribuons à réaliser le potentiel chez l’autre. En encourageant les efforts plutôt que les atouts intrinsèques, nous contribuons à la croissance de notre prochain, selon ce qu’Hillel nous enseigne : “Celui qui n’augmente pas son savoir, le perd” (Michna Avot 1:13). **Le bon type de louange nous transforme. Tel est le pouvoir du *lachen tov*. La médisance nous amoindrit, alors que des bonnes paroles peuvent nous faire atteindre à la grandeur.** W. H. Auden l’a dit dans l’un de ses magnifiques poèmes :

Dans la prison de son quotidien

Enseigne à l’homme libre à faire des éloges⁷.



QUESTIONS À POSER À LA TABLE DE CHABBATH

1. Quel problème se pose lorsque l’on complimente les capacités innées d’une personne ?
2. Comment Rabban Yo’hanan a-t-il utilisé le compliment pour encourager le mode de pensée de croissance chez ses élèves ?
3. Les compliments focalisés sur vos efforts vous motivent-ils ?



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”

⁷ W. H. Auden, “In Memory of W. B. Yeats,” *Another Time* (New York: Random House, 1940).