



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

Sprints et Marathons

A'haré Mot - Kédochim 5781

Ce fut un moment de leadership unique et sans précédent. Durant quarante jours, Moïse échangea avec D.ieu, ayant reçu de Lui le Décalogue sur des tablettes de pierre. Et D.ieu l'informa que le peuple venait de fabriquer un Veau d'Or. D.ieu devait anéantir son peuple. Ce fut la pire crise de l'épisode dans le désert, et elle requit toutes les qualités de dirigeant que possédait Moïse.

Il pria d'abord D.ieu de ne pas détruire le peuple. D.ieu fut d'accord. Il descendit ensuite de la montagne et vit le peuple s'agiter autour du veau. Il brisa immédiatement les tables. Puis il brûla le veau, mélangea les cendres avec de l'eau et en donna à boire au peuple. Il demanda ensuite au peuple de le rejoindre. Les Léviim répondirent à l'appel et appliquèrent une punition sanglante au cours de laquelle trois mille personnes périrent. Moïse remonta ensuite sur la montagne et se mit à prier durant quarante jours et quarante nuits. Il resta ensuite avec D.ieu durant une autre session de quarante jours, alors qu'une nouvelle série de tables étaient en préparation. Il descendit finalement de la montagne le 10 du mois de Tichri, portant les nouvelles tables avec lui, comme un signe clair que l'alliance de D.ieu avec Israël était maintenue.

Cela constituait une scène de leadership exceptionnelle, tantôt audacieuse et décisive, tantôt lente et tenace. Moïse devait plaire aux deux parties, intimant aux Israélites de faire Téchouva et à D.ieu de leur pardonner. Ce moment fut la plus grande incarnation du nom Israël, dans le sens de celui qui est aux prises à la fois avec D.ieu et le peuple, et qui réussit.

La bonne nouvelle est qu'il y a eu Moïse. Grâce à lui, le peuple a survécu. La mauvaise nouvelle est : que se passe-t-il lorsqu'il n'y a plus de Moïse ? La Torah elle-même affirme : "Mais il n'a plus paru, en Israël, un prophète tel que Moïse, avec qui le Seigneur avait communiqué face-à-face"

(Deutéronome 34:10). Que fait-on en l'absence d'un dirigeant héroïque ? C'est le défi auquel chaque nation, corporation, communauté et famille est confrontée. Il est aisé de penser : "Qu'est-ce que Moïse aurait fait ?" Mais Moïse a fait ce qu'il a fait en raison de qui il était. Nous ne sommes pas Moïse. C'est la raison pour laquelle chaque groupe humain qui a connu la grandeur est confronté à un problème de continuité. Comment éviter un lent déclin ?

La réponse nous est révélée dans la paracha de cette semaine. Le jour où Moïse descendit de la montagne avec les deuxièmes tables de la Loi fut immortalisé lorsque cet anniversaire est devenu le jour le plus saint, Yom Kippour. En ce jour, le processus de *téchouva* et de *kappara*, le repentir et l'expiation, sera répété de manière annuelle. Cette fois-ci cependant, le personnage central ne serait pas Moïse mais Aaron, non pas le prophète mais le grand prêtre.

Voici comment perpétuer un événement transformateur : en le transformant en rituel. Max Weber qualifiait ce phénomène de "routinisation du charisme"¹. Un moment qui ne survient qu'une fois devient une cérémonie que l'on célèbre chaque année. Tel que James MacGregor Burns l'a déclaré dans son œuvre classique *Leadership* : "L'acte le plus tangible de leadership est la création d'une institution, d'une nation, d'un mouvement social, d'un parti politique, d'une administration. Ces instruments poursuivent l'entretien d'un leadership moral et soutiennent un changement social nécessaire, bien après le départ des dirigeants créatifs"².

Il existe un Midrach remarquable dans lequel les différents Sages ont énoncé leur idée sur *klal gadol ba-Torah*, "un grand principe de la Torah". Ben Azzai a dit dans le verset, "Ceci est l'histoire des générations de l'humanité. Lorsque D.ieu créa l'être humain, il le fit à sa propre image" (Genèse 5:1). Ben Zoma stipule qu'il existe un principe qui englobe beaucoup plus d'éléments : "Écoute Israël, l'Eternel est notre D.ieu, l'Eternel est un." Ben Nannas affirme qu'il en existe un autre encore mieux : "Aime ton prochain comme toi-même". Ben Pazzi dit qu'il en existe encore un autre : "L'un des agneaux, tu l'offriras le matin et tu offriras le second vers le soir" (Exode 29:39), ou comme nous le disons aujourd'hui, Cha'harit, Min'ha, Arvit. En un mot : la routine. Le passage conclut : la loi suit Ben Pazzi³.

Le sens de l'opinion de Ben Pazzi est clair : tous les grands idéaux du monde - l'être humain a été créé à l'image de D.ieu, la croyance en un D.ieu unique, et l'amour du prochain - comptent peu, jusqu'à ce qu'ils soient transformés en habitudes d'action, puis en habitudes de cœur. Nous pouvons tous nous rappeler de moments de clairvoyance ou de manifestation divine, au cours desquels nous avons soudainement compris ce que la vie représentait, ce qu'est la grandeur, et comment nous voudrions vivre notre vie. Puis un jour passe, une semaine, ou un an tout au plus et l'inspiration se dissipe. Elle devient un souvenir lointain et nous sommes les mêmes qu'avant, inchangés.

La grandeur du judaïsme est qu'il laisse la place à la fois au prophète et au prêtre, aux moments d'inspiration d'une part, et aux routines hebdomadaires d'autre part - la *halakha* - qui prend des

¹ Voir Max Weber, *Economy and Society* (Oakland, Calif.: University of California Press, 1978), 246ff.

² James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper, 1978), 454.

³ Ce passage est cité dans l'introduction du commentaire HaKotev au *Ein Yaakov*, les passages haggadiques assemblés du Talmud. Il est également cité par le Maharal dans le *Nétivot Olam, Ahavat Re'a* 1.

visions exaltées en les transposant en modèles de comportement qui reconfigurent nos pensées, façonnant notre état d'esprit et notre identité.

Un des passages les plus atypiques que j'ai lu sur le judaïsme écrit par un non-juif se trouve dans le livre de William Rees-Mogg sur la macroéconomie, *The Reigning Error*⁴. Rees-Mogg (1928-2012) était un journaliste financier qui devint l'éditeur du Times, président du conseil des Arts et vice-président de la BBC. Il était un fervent catholique.

Il entame son livre avec un concert de louanges complètement inattendu en faveur du judaïsme de la halakha. Il s'en explique : l'inflation, selon lui, est une maladie de la démesure, un manque de discipline, dans le cas d'espèce en lien avec l'argent. Ce qui rend le judaïsme unique, explique-t-il, est son système légal. Il fut critiqué à tort par les chrétiens comme froidement légaliste. En fait, la loi juive fut essentielle pour la survie du peuple juif, car elle "a fourni un standard par lequel l'action peut être testée, une loi règlementant le comportement, une attention portée sur la loyauté et des limites pour canaliser l'énergie de la nature humaine."

Toutes les sources d'énergie, plus particulièrement l'énergie nucléaire, nécessitent une forme quelconque de retenue. Sans cela, elles deviennent dangereuses. La loi juive a toujours fait œuvre de récipier pour l'énergie spirituelle et intellectuelle du peuple juif. Cette énergie "n'a jamais explosée ou été dispersée; elle a été maîtrisée comme un carburant permanent". Ce que les juifs possèdent, affirme-t-il, l'économie moderne en manque : un système de contrôle de soi qui permet à l'économie de prospérer sans booms ni krachs, sans inflations ni récessions.

Cela s'applique également au leadership. Dans le livre *Good to Great*, le théoricien du management Jim Collins affirme que ce que les grandes compagnies ont en commun est la *culture de discipline*. Dans *Great By Choice*, il emploie la phrase "the 20-Mile March" (la marche de 32 kilomètres), c'est-à-dire qu'une entreprise remarquable se prépare pour un marathon, et pas pour un sprint. La confiance, dit-il, "ne vient pas des discours de motivation, de l'inspiration charismatique, des grands rassemblements, de l'optimisme infondé, ou de l'espoir aveugle"⁵. Elle provient de l'action, répétée jour après jour, année après année. Les grandes firmes utilisent des méthodes spécifiques, raisonnées et constantes. Elles encouragent leurs collaborateurs à être disciplinés et responsables. Elles ne réagissent pas à outrance au changement, que ce soit en bien ou en mal. Elles portent leur attention sur l'horizon lointain. Mais par-dessus tout, ces entreprises ne dépendent pas de dirigeants héroïques et charismatiques qui, au mieux, les font croître pour un temps limité seulement, mais qui ne fournissent pas la puissance de fond nécessaire pour qu'elle puisse prospérer à long terme.

L'exemple classique des principes articulés par Burns, Rees-Mogg et Collins est la transformation qui est survenue entre Ki Tissa et A'haré-Mot, entre le premier Yom Kippour et le

⁴ William Rees-Mogg, *The Reigning Error: The Crisis of World Inflation* (London: Hamilton, 1974), 9-13.

⁵ Jim Collins, *Good to Great* (New York: HarperBusiness, 2001); *Great by Choice* (New York: Harper Collins, 2011), 55.

second, entre le leadership héroïque de Moïse et la discipline discrète de la prêtrise lors de la journée annuelle du repentir et de l'expiation.

Transformer les idéaux en codes d'action qui façonnent les habitudes du cœur, c'est l'enjeu du judaïsme et du management. **Ne perdez jamais l'inspiration des prophètes, mais ne perdez jamais non plus les routines qui transforment les idéaux en actions et les rêves en réalité.**



QUESTIONS À POSER À LA TABLE DE CHABBATH

1. Comment la loi juive est-elle un récipient pour l'énergie spirituelle et intellectuelle du peuple juif ?
2. Êtes-vous surpris que le principe émis par Ben Pazzi soit le plus grand de la Torah, ou cela est-il logique à vos yeux ?
3. Comment pouvons-nous trouver de l'inspiration dans une routine constante et quotidienne ?