

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

Pouvoir ou influence ?

Béhaalotékha 5781

Il y a un merveilleux moment dans la paracha de cette semaine qui décrit Moïse à l'apogée de son altruisme en tant que dirigeant. Ce moment survient à la suite d'un des épisodes les plus désespérés de sa vie. Le peuple est en train de se plaindre, et cette fois-ci à propos de la nourriture. Lassé de la manne, il réclame de la viande à la place. Moïse, consterné de voir que le peuple n'a pas encore appris à accepter les épreuves de la liberté, prie pour son propre trépas : "Si tu me destines un tel sort, ah ! Je te prie, fais-moi plutôt mourir, si j'ai trouvé grâce à tes yeux ! Et que je n'aie plus cette misère en perspective !" (Nombres 11 :15).

Dieu lui dit de nommer soixante-dix dirigeants pour l'aider à porter le fardeau de la gouvernance. Il s'exécute, et la présence divine repose sur eux. Mais elle repose également sur deux autres hommes, Eldad et Medad, qui ne faisaient pas partie des soixante-dix élus. Évidemment, Moïse avait choisi six hommes parmi les douze tribus, pour un total de 72, et a ensuite retiré Eldad et Medad par tirage au sort. Malgré tout, eux aussi furent épris par ce moment d'inspiration¹.

Josué, l'assistant de Moïse, le met en garde sur le fait que cela peut représenter un éventuel danger, mais Moïse répond avec une magnanimité exceptionnelle : "Tu es bien zélé pour moi ! Ah ! Plût au Ciel que tout le peuple de Dieu se composât de prophètes, que l'Éternel fit reposer son esprit sur eux !" (Nombres 11 :29).

Cela contraste fortement avec la conduite de Moïse lorsque son leadership sera défié par Kora'h et ses acolytes. À ce moment-là, il n'a fait preuve d'aucune gentillesse ou de générosité. Au contraire, il prie que le sol les engloutisse, que la "terre ouvre son sein pour les engloutir avec tout ce qui est à eux, et qu'ils descendent vivants dans la tombe" (Nombres 16 :28-30). Il est tranchant,

¹ Voir Sanhédrin 17a

décisif et sans aucun remords. Pourquoi cette réponse différente envers Kora'h d'une part, et envers Eldad et Medad d'autre part ?

Pour comprendre cela, il est crucial de saisir la différence entre deux concepts si souvent confondus, le pouvoir et l'influence. Nous les percevons souvent comme similaires, voire identiques. Les gens de pouvoir ont de l'influence. Les gens influents ont du pouvoir. Mais ces derniers sont distincts et opèrent selon une logique différente, telle qu'une simple expérience le démontrera.

Imaginez que vous ayez un pouvoir absolu. Peu importe ce que vous dites, c'est ce qui se produira. Puis un jour, vous décidez de partager votre pouvoir avec neuf autres personnes. Vous avez maintenant, tout au mieux, un dixième du pouvoir que vous déteniez auparavant. Maintenant, imaginez que vous possédiez une certaine dose d'influence. Vous décidez de partager cette influence avec neuf autres personnes, que vous nommez vos partenaires. Vous avez maintenant dix fois l'influence que vous possédiez auparavant, car au lieu que ce soit simplement vous, il y a dix personnes qui transmettent le message.

Le pouvoir opère par la division, et l'influence par la multiplication. Le pouvoir, en d'autres termes, est un jeu à somme nulle : plus vous le partagez, et moins vous en avez. Alors que l'influence est un jeu qui n'est pas à somme nulle : plus vous la partagez, plus vous en avez.

À travers ses quarante ans en tant que chef de la nation, Moïse joua deux rôles distincts de meneur. Il était prophète, enseignant la Torah aux Israélites et communiquant avec D.ieu. Il fut également l'équivalent d'un roi, dirigeant le peuple à travers ses périples, dirigeant son destin et lui donnant tout ce dont il avait besoin. Le seul rôle de guide qu'il n'a pas joué est celui du grand-prêtre, qui a été à son frère Aaron.

Nous pouvons observer cette dualité plus tard lorsqu'il nomme Josué comme son successeur. D.ieu lui ordonne : "Fais approcher de toi Josué, fils de Noun, homme animé de mon esprit, et *impose ta main sur lui*. Tu lui communiqueras une partie de ta majesté (*hod*), afin que toute l'assemblée des enfants d'Israël lui obéisse" (Nombres 27: 18-20).

Notez la différence entre les deux actes. Le premier, "impose ta main [*vesamakhta*] sur lui", est à l'origine du terme *smikha*, le processus selon lequel un rabbin transmet l'autorité rabbinique à un élève, lui octroyant l'autorité de prendre des décisions en matière de loi juive de son propre chef. Les rabbins ont perçu ce rôle comme une continuité de celui des prophètes (Moïse a reçu la Torah du Sinaï, et l'a transmise à Josué, Josué aux anciens, les anciens aux prophètes, et les prophètes l'ont transmise aux hommes de la Grande Assemblée", Michna Avot 1: 1). Par cette acte de *smikha*, Moïse était en train de transmettre à Josué son rôle de prophète.

En accomplissant l'autre acte, "Tu lui communiqueras une partie de ta majesté", il l'initie au rôle de roi. Le mot hébraïque *hod*, honneur, est associé à la royauté, comme dans la phrase biblique *hod malkhout*, "l'honneur de la royauté" (Dan. 11 :21; 1 Chronicles, 29:25).

Les rois avaient du pouvoir, incluant celui qui déterminait la vie et la mort (voir Josué 1:18). Les prophètes n'en avaient aucun, mais ils avaient de l'influence, pas seulement de leur vivant, mais,

dans bien des cas, jusqu'à aujourd'hui. Pour paraphraser Kierkegaard : lorsqu'un roi meurt, son pouvoir s'éteint. Lorsqu'un prophète meurt, son influence ne fait que débiter.

Maintenant, nous voyons exactement pourquoi la réaction de Moïse était si différente dans le cas d'Eldad et de Medad, et celui de Kora'h et de ses dirigeants. Eldad et Medad n'ont ni cherché ni reçu de pouvoir. Ils ont à peine reçu la même influence ; l'esprit divin qui émanait de Moïse. Ils sont devenus prophètes. C'est la raison pour laquelle Moïse a dit "Plût au Ciel que tout le peuple de D.ieu se composât de prophètes, que l'Éternel fit reposer son esprit sur eux". La prophétie n'est pas un jeu à somme nulle. Lorsqu'il s'agit de l'influence comme forme de leadership, plus nous la partageons, plus nous en avons.

Kora'h, ou du moins quelques-uns de ses disciples, recherchaient le pouvoir, et le pouvoir est un jeu à somme nulle. Lorsqu'il s'agit de la *malkhout*, le leadership du pouvoir, la règle est la suivante : "Il existe un seul dirigeant de la génération, et non pas deux"². Dans la royauté, une compétition entre les pouvoirs est considérée comme une tentative de coup d'État, et cela doit être contré par la force. Sinon, le résultat est une division de la nation en deux parties, tel que ce fut le cas après la mort du roi Salomon. Moïse ne pouvait pas laisser la provocation de Kora'h sans réponse, sans compromettre sa propre autorité par ricochet.

Le judaïsme trace une démarcation claire entre le leadership d'influence et le leadership du pouvoir. Il donne son approbation sans réserve au premier, mais il est très ambivalent concernant le second. Le Tanakh est une polémique constante contre l'emploi du pouvoir. Selon la Torah, tout le pouvoir appartient à D.ieu seul. La Torah reconnaît le besoin, dans un monde imparfait, d'employer le pouvoir de coercition pour maintenir la règle de droit et la défense du royaume. D'où son approbation de la nomination d'un roi, si le peuple le désire³. Mais cela représente clairement une concession, et non un idéal⁴.

Le vrai leadership soutenu par le Tanakh et le judaïsme rabbinique est celui de l'influence, celle des prophètes et des enseignants. Tel que nous l'avons souligné maintes fois, c'est l'accolade ultime transmise à Moïse par la tradition. Nous le connaissons en tant que *Moché Rabbénou*, Moïse notre maître. Moïse était le premier individu faisant partie d'une longue lignée de personnages dans le monde juif, parmi eux, Ezra, Hillel, Rabban Yo'hanan ben Zakkai, Rabbi Akiva, les Sages du Talmud et les érudits du Moyen Âge, qui incarnent l'une des idées les plus révolutionnaires du monde juif : *l'enseignant en tant que héros*.

Le judaïsme fut la première et la plus grande civilisation à baser sa survie sur l'éducation, les maisons d'étude, et l'apprentissage en tant qu'expérience religieuse, encore plus que la prière⁵. La raison est la suivante : les dirigeants sont capables de mobiliser les autres à agir d'une certaine manière. S'ils atteignent cela seulement parce qu'ils détiennent le pouvoir, cela signifie traiter les gens

² Sanhédrin 8a

³ Deutéronome 17 :15-20; I Samuel 8.

⁴ Tel est le point de vue d'Ibn Ezra, Rabbénou Bé'hayé et Abarbanel.

⁵ Voir Chabbath 10a.

comme un simple outil, et non pas comme des individus en soi. Ce n'est pas par hasard que le plus grand écrivain sur le leadership au service du pouvoir soit Machiavel.

L'autre approche est de s'adresser aux besoins et aux aspirations des autres, et leur enseigner comment atteindre ces choses, ensemble, en tant que groupe. Cela se produit par l'entremise du pouvoir d'une vision, la force d'une personnalité, la capacité d'articuler des idéaux communs dans une langue à laquelle les gens peuvent s'identifier, et la capacité "d'élever plusieurs disciples" qui continueront à travailler dans le futur. Le pouvoir diminue ceux sur qui il est exercé. L'influence et l'éducation les élèvent et les font grandir.

Le judaïsme constitue une revendication continue contre "l'inclination générale de toute l'humanité", avancée par Hobbes, définie par "une soif perpétuelle et infinie de désir de pouvoir après pouvoir, qui ne s'éteint qu'à la mort"⁶. C'est probablement la raison pour laquelle les juifs ont rarement eu du pouvoir sur une période prolongée, mais ont plutôt eu une influence sur le monde bien disproportionnée à leur nombre.

Nous n'avons pas tous du pouvoir, mais nous avons tous de l'influence. C'est la raison pour laquelle chacun d'entre nous a la capacité d'être un dirigeant. Les formes les plus importantes de leadership ne viennent pas avec des positions, des titres ou des vêtements de fonction, elles ne sont pas conditionnées au prestige ou au pouvoir, mais à la volonté de travailler avec les autres pour atteindre ce que nous ne pouvons faire seuls : parler, écouter, enseigner, apprendre, traiter l'opinion d'autrui avec respect même s'il n'est pas d'accord avec nous, expliquer patiemment et de façon convaincante ce que nous croyons et ce que nous faisons, encourager les autres, faire des éloges sur les meilleures attitudes et inciter à l'amélioration continue. **Choisissez toujours l'influence plutôt que le pouvoir. Cela aide à transformer les gens afin qu'ils puissent changer le monde.**



QUESTIONS À POSER À LA TABLE DE CHABBATH

1. Quelle est l'inquiétude de Josué à propos d'Eldad et de Medad?
2. Pourquoi Moïse répond-il à Josué qu'il souhaiterait que chaque personne devienne un prophète?
3. Selon Rabbi Sacks, nous avons *tous* de l'influence. Comment mettez-vous votre influence en pratique pour avoir un impact positif sur le monde ?

Jonathan Sacks
The Office of Rabbi Sacks

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 Hobbes, *The Leviathan*, part 1, ch. 11.