

# 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*

## Myriam, l'amie de Moïse

### 'Houkat 5781

Il s'agit là de l'un des plus grands mystères de la Torah. Après être arrivé à Kadech, le peuple se retrouve sans eau. Il se plaint à Moïse et à Aaron de cette situation. Les deux dirigeants vont à la Tente d'Assignation ; là, D.ieu leur dit de prendre le bâton, de parler au rocher, afin que de l'eau en jaillisse.

La réaction subséquente de Moïse est extraordinaire. Il prend le bâton. Aaron et lui réunissent le peuple. Moïse dit ensuite : "Or, écoutez, ô rebelles! Est-ce que de ce rocher nous pouvons faire sortir de l'eau pour vous ?" Et Moïse leva la main, et il frappa le rocher de sa verge par deux fois (Nombres 20:10-11).

Ce comportement coûta à Moïse et à Aaron l'opportunité de diriger le peuple à travers le Jourdain vers la Terre promise. "Puisque vous n'avez pas assez cru en moi pour me sanctifier aux yeux des enfants d'Israël, aussi ne conduirez-vous point ce peuple dans le pays que je leur ai donné." (Nombres 20:12).

Les commentateurs sont en désaccord sur l'aspect du comportement de Moïse qui faisait défaut : sa colère? Le fait qu'il ait frappé le rocher au lieu de lui parler ? Le fait que c'était lui et Aaron, et non pas D.ieu, qui firent jaillir de l'eau du rocher ? Je suggère dans un article précédent de *Covenant & Conversation* que Moïse n'a ni péché, ni été puni. Il n'a fait qu'agir comme il l'avait fait quarante ans auparavant lorsque D.ieu lui dit de frapper le rocher (Exode 17:6), et lui montra que bien qu'il était le bon dirigeant pour le peuple qui avait été esclave en Égypte, il n'était pas le dirigeant pour leurs enfants qui étaient nés dans la liberté et qui allaient conquérir la terre.

Cette fois-ci, j'aimerais poser une question différente. Pourquoi donc Moïse a-t-il échoué à ce test en particulier ? Après tout, il a été confronté au même genre de situation deux fois dans le passé. Après avoir émergé de la mer Rouge, le peuple avait voyagé pendant trois jours sans trouver d'eau. Il en a ensuite trouvé, mais elle avait un goût amer et il s'en était plaint. D.ieu a montré à Moïse comment rendre l'eau douce (Exode 15:22-26)

Arrivés à Réfidim, ils ne trouvèrent toujours pas d'eau et s'en plaignèrent. Désespéré, Moïse dit à D.ieu : "Que ferai-je pour ce peuple ? Peu s'en faut qu'il ne me lapide." D.ieu a patiemment donné les instructions à Moïse sur ce qu'il devait faire, et l'eau s'est mise à jaillir du rocher (Ex. 17:1-7).

Ainsi donc, Moïse a réussi à surmonter deux défis similaires dans le passé. Pourquoi a-t-il donc perdu son contrôle émotionnel seulement maintenant, à cette troisième occasion ? Qu'y avait-il de différent ?

La réponse est mentionnée explicitement dans le texte, mais de manière si subtile qu'il est probable que nous ne percevons pas son sens. La voici:

Les enfants d'Israël, toute la communauté, arrivèrent au désert de Cîn, dans le premier mois, et le peuple s'arrêta à Kadèch. Myriam mourut en ce lieu et y fut ensevelie (Nombres. 20:1).

Tout de suite après, nous lisons: "Or, la communauté manqua d'eau, et elle s'ameuta contre Moïse et Aaron". Un passage talmudique<sup>1</sup> assez connu explique que ce fut grâce au mérite de Myriam que les Israélites disposèrent d'un puits d'eau qui les accompagna à travers le désert. Lorsque Myriam mourut, l'eau cessa de jaillir. Cette interprétation permet de lire le cours des événements simplement et d'en percevoir le surnaturel. Myriam décéda, et l'eau disparut. Nous pouvons comprendre de ce phénomène que l'eau jaillissait car Myriam était en vie. Ce fut un miracle en son mérite.

Il existe cependant une autre manière de comprendre le passage, naturellement et psychologiquement. Le lien entre la mort de Myriam et les événements qui ont suivi a plutôt à voir avec la réponse de Moïse aux Israélites que le puits miraculeux.

Il s'agissait de la première épreuve qu'il dût surmonter en tant que dirigeant du peuple sans la présence de sa sœur. Rappelons ce que représentait Myriam pour Moïse. Elle était sa sœur aînée, la plus âgée de la famille. Elle ne l'avait pas lâché du regard alors qu'il flottait sur le Nil dans un panier. Elle eut la présence d'esprit, et l'audacité, de parler à la fille de Pharaon et faire en sorte que l'enfant soit allaitée par une femme Israélite, c'est-à-dire par la mère de Moïse elle-même, Yo'héved. Sans Myriam, Moïse aurait grandi sans savoir qui il était et à quel peuple il appartenait.

Myriam occupe une présence de fond pendant la majorité du récit. Nous la voyons diriger les femmes par des chants dans la mer Rouge, et il est donc limpide que, tout comme Aaron, elle occupait un poste de dirigeante. Nous pouvons nous faire une petite idée de l'importance qu'elle représentait pour Moïse lorsque, dans un passage obscur, Aaron et elle "médirent de Moïse, à cause

---

<sup>1</sup> Taanit 9a.

de la femme éthiopienne qu'il avait épousée, car il avait épousé une Ethiopienne" (Nombres 12:1). Nous ne savons pas exactement quel était le problème, mais nous savons que Myriam fut frappée par la lèpre. Aaron se tourna impuissant vers Moïse et lui demanda d'intervenir en sa faveur, chose qu'il fit par une simple élocution, à l'aide de la prière la plus courte (cinq mots en Hébreu), "O Seigneur ! Guéris-la, de grâce !". Moïse se soucie toujours beaucoup de Myriam, malgré ses propos négatifs.

C'est seulement dans la Paracha de cette semaine que nous percevons vraiment son influence, et ce, seulement par déduction. Pour la première fois, Moïse est confronté à une épreuve sans elle, et pour la première fois, Moïse perd son contrôle émotionnel en présence du peuple. C'est l'un des impacts du deuil, et ceux qui en ont souffert disent souvent que la perte d'un frère ou d'une sœur est plus dure que la perte d'un parent. La perte d'un parent fait partie du cours naturel des événements. La perte d'un frère ou d'une sœur peut être plus inattendu et plus perturbant. S'ajoute à cela que Myriam n'était pas une sœur ordinaire. Moïse lui devait toute sa relation avec sa famille biologique, ainsi que son identité en tant que partie intégrante des enfants d'Israël.

Dire du leadership qu'il est une entreprise solitaire est un lieu commun, sinon un cliché. Mais en même temps, aucun dirigeant ne peut vraiment survivre seul. Yitro l'a dit à Moïse plusieurs années auparavant. En le voyant diriger le peuple seul, il lui a dit : "Tu succomberas certainement et toi-même et ce peuple qui t'entoure; car la tâche est trop lourde pour toi, tu ne saurais l'accomplir seul" (Exode 18:18). Un dirigeant a besoin de trois types de soutien: 1) des alliés qui se tiendront à ses côtés en toute circonstance ; 2) une équipe sur qui il peut s'appuyer et déléguer ; 3) un ou des confidents, une âme-soeur à qui il peut confier ses doutes et ses peurs, qui l'écouterà sans aucune arrière-pensée hormis celle d'être une présence, un soutien qui lui donnera le courage, la confiance, et la tenacité d'aller de l'avant.

Ayant noué des amitiés personnelles avec des dirigeants dans de nombreux domaines, je peux affirmer avec certitude qu'il est faux de penser que les personnes occupant des positions élevées de leadership sont très résistantes. La plupart de celles que j'ai rencontrées ne le sont pas. Elles sont la plupart du temps vulnérables. Elles peuvent souvent souffrir de doutes et d'incertitudes. Elles savent qu'un dirigeant a souvent des choix cornéliens à opérer, et on ne peut jamais savoir à l'avance quelles seront les conséquences d'une décision. Les dirigeants peuvent être affectés par la critique et la trahison de ceux qu'ils considéraient autrefois leurs amis. Puisqu'ils sont des dirigeants, ils ne montrent que rarement leur vulnérabilité en public. Ils doivent afficher une certaine confiance et une certitude qu'ils ne ressentent pourtant pas. Mais Ronald Heifetz et Marty Linsky, les experts du leadership de l'université de Harvard, ont raison de dire la chose suivante : "La dure vérité est qu'il est impossible de vivre les bénéfices et la joie d'être dirigeant sans également passer par les souffrances qui y sont associées"<sup>2</sup>.

Les dirigeants ont besoin de confidents, ces mêmes gens "qui vous diront ce que vous ne voulez et ne pouvez pas entendre de qui que ce soit d'autre, ceux en qui vous pouvez avoir confiance sans que vos révélations ne passent pour autant la porte de votre bureau". Un confident se soucie plus de vous que de vos problèmes. Il vous remonte quand vous vous sentez mal, et vous ramène

---

<sup>2</sup> Ronald Heifetz and Marty Linsky, *Leadership on the Line*, Boston, Harvard Business School Press, 2002, 227.

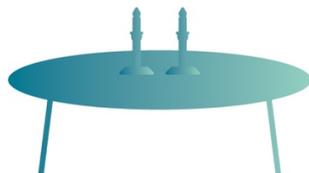
gentiment à la réalité lorsque vous frisez l'autosatisfaction ou la complaisance. Heifetz et Linsky écrivent : "Pratiquement chaque personne que nous connaissons qui a vécu des expériences difficiles dans l'exercice du leadership a pu compter sur un confident pour l'aider à les surmonter"<sup>3</sup>.

Dans son commentaire sur la Michna, Maïmonide compte cela comme étant l'un des quatre types d'amitié<sup>4</sup>. Il la qualifie "d'amitié de confiance" (*'haver bita'hon*) et la décrit comme quelqu'un en qui "vous avez une confiance absolue, avec qui vous n'êtes pas sur vos gardes et entièrement ouvert", ne cachant ni les bonnes ni les mauvaises nouvelles, sachant que l'interlocuteur ne profitera pas des confidences que vous lui avait faites, ni ne les partagera avec les autres.

Une lecture approfondie de ce fameux épisode dans le contexte de la vie passée de Moïse suggère que Myriam était "l'amie de confiance" de Moïse, sa confidente, la source de sa stabilité émotionnelle, et que lorsqu'elle disparut, il ne pourrait plus surmonter les crises comme il l'avait fait jusqu'à maintenant.

Ceux qui représentent une source de force pour les autres ont besoin d'avoir leur propre source de force. La Torah est explicite lorsqu'elle nous révèle combien de fois cette source de force était D.ieu Lui-même. Mais même Moïse avait besoin d'un ami en chair et en os, et il semblerait que ce fut Myriam. Dirigeante à part entière, elle était également une source de force pour son frère.

**Même les plus grands dirigeants ne peuvent gouverner seuls.**



## QUESTIONS À POSER À LA TABLE DE CHABBATH

1. Comment priorisez-vous vos frères et sœurs et vos amis proches ?
2. Est-ce surprenant pour vous que, selon Rabbi Sacks, les dirigeants soient si sensibles ?
3. Que pouvons-nous apprendre de Myriam ?

*Jonathan Sacks*  
The Office of Rabbi Sacks

[www.RabbiSacks.org](http://www.RabbiSacks.org)     @RabbiSacks

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

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

---

<sup>3</sup> Ibid., 200.

<sup>4</sup> Maimonide, Commentaire sur la Michna Avot 1:6.