

COVENANT & CONVERSATION



LEÇONS DE LEADERSHIP

AVEC RAV JONATHAN SACKS זצ"ל



Avec nos remerciements à la **Wohl Legacy**
pour leur généreuse contribution au
projet Covenant & Conversation

Sponsorisé par
Marion et Guy Naggar

Traduit par Liora Chartouni

Leçons d'un dirigeant

Pin'has 5781

La Paracha de Pin'has contient un cours de maître sur le leadership, alors que Moïse est confronté à sa propre fin et demande à D.ieu de nommer un successeur. Les grands dirigeants se soucient de leur succession. Dans la Parachat 'Hayé Sarah, nous voyons Avraham qui demande à son serviteur de trouver une femme pour son fils Isaac, afin que la famille de l'alliance se perpétue. Le roi David choisit Salomon. Elie, à la demande de D.ieu, nomme Elisha pour poursuivre son travail.

Dans le cas de Moïse, les Sages ont senti une certaine tristesse liée au fait qu'aucun de ses fils, Gerchom et Eliezer¹, ne serait nommé à sa succession. Tel est le cas du Keter Torah, la couronne invisible de Torah portée par les prophètes et Sages. À la différence des couronnes de prêtrise et de royauté, elle n'est pas transmise de père en fils. Le charisme non plus. Toutefois, ce qui est instructif, c'est le langage que Moïse utilise lorsqu'il formule sa demande :

“Que l'Éternel, le D.ieu des esprits de toute chair, institue un chef sur cette communauté, qui marche sans cesse à leur tête et qui dirige tous leurs mouvements, afin que la communauté de l'Éternel ne soit pas comme un troupeau sans pasteur.” (Nombres 27:16-17)

Il y a trois leçons fondamentales de leadership à apprendre du choix de ces mots.

La première, avancée par Rachi, est implicite dans la description de D.ieu en tant que “D.ieu des esprits de toute chair”. Cela signifie, tel que Rachi l'explique “Maître de l'univers, le caractère de

¹ C'est l'implication de la phrase : “Moïse tarde à mourir tout comme Aaron”, Sifré, Pin'has, 136, s.v. *vayomer*.

chaque personne T'est révélée, et nul n'a son pareil. Nomme-leur un dirigeant qui traitera chaque personne selon son caractère"².

Le Rambam stipule qu'il existe une caractéristique propre à la condition humaine. L'homo sapiens constitue la forme la plus diversifiée des espèces vivantes. La coopération est donc essentielle, car nous sommes tous différents, les autres sont forts lorsque nous sommes faibles et vice-versa, mais la cohésion est également difficile, car chacun répond aux épreuves de manière différente. C'est ce qui rend le leadership nécessaire mais exigeant également :

Cette grande variété, à laquelle s'ajoute la nécessité de la vie sociale, sont des éléments essentiels de la nature humaine. Mais le bien-être de la société requiert qu'il y ait un dirigeant qui soit capable de réglementer les actions de chaque personne ; il doit remédier à chaque défaut, éliminer les excès et donner des prescriptions pour la conduite de chacun, afin que la diversité naturelle soit contrebalancée par l'uniformité de la législation, et l'ordre de la société sera bien établi³.

Les dirigeants respectent les différences, mais, à l'instar du chef d'orchestre, les intègrent, s'assurent que les différents instruments jouent leur rôle dans l'harmonie avec le reste. Les vrais dirigeants ne cherchent pas à imposer l'uniformité. Ils honorent la diversité.

Le deuxième indice se trouve dans le mot *ich* "une personne" sur la congrégation, à quoi D.ieu répond : "Prends Josué, une personne (*ich*) d'esprit (v.18). Le mot *ich* indique autre chose que le genre. Cela peut être relevé à deux endroits dans la Torah où l'expression *ha-ich Moché*, "l'homme Moïse", est utilisée.

Le premier se trouve dans l'Exode :

"Moïse était très considéré (*gadol meod*, littéralement "très grand") dans le pays d'Égypte, aux yeux des serviteurs de Pharaon et aux yeux du peuple." (Exode 11:3).

Le deuxième se trouve dans les Nombres :

Or, cet homme, Moïse, était fort humble (*anav meod*), plus qu'aucun homme qui fût sur la terre. (Nombres 12:3)

Notez les deux caractéristiques qui semblent opposées - grand et humble - que Moïse possédait à haut degré (*meod* "beaucoup"). C'est la combinaison d'attributs que Rabbi Yo'hanan a attribué à D.ieu lui-même : "Partout où vous trouvez la grandeur de D.ieu, vous trouvez son humilité"⁴. Voilà l'un de ses textes qui en fournit la preuve : "Car l'Éternel, votre D.ieu, c'est le D.ieu des dieux et le Maître des maîtres, D.ieu souverain, puissant et redoutable, qui ne fait point acception de personnes, qui ne cède point à la corruption ; qui fait droit à l'orphelin et à la veuve ; qui témoigne son amour à l'étranger, en lui assurant le pain et le vêtement" (Deutéronome 10:17-18).

² Rachi sur les Nombres 27:16, basé sur le Tan'houma, Pin'has, 11.

³ Maïmonide, *Le Guide des égarés*, livre 2 chapitre 40.

⁴ Basé sur la liturgie qu'on lit samedi soir. La source est Psikta Zoutreta, Ekev.

Un *ich* dans le contexte de leadership n'est pas un mâle mais plutôt quelqu'un qui est un *mensch*, une personne dont la grandeur est légère à porter, qui se soucie des gens que la plupart ignorent - "la veuve et l'orphelin, l'étranger" - qui passe autant de temps avec les individus en marge de la société qu'avec l'élite, qui est courtois avec tout un chacun et qui reçoit du respect parce qu'il en donne. La vraie confusion cependant, se trouve dans la troisième clause : "Établis sur l'assemblée l'homme qui sorte devant eux et qui entre devant eux, qui les fasse sortir et qui les fasse entrer". On dirait que la même chose est répétée deux fois, chose que la Torah n'a pas tendance à faire. Qu'est-ce que cela signifie ?

La Torah fait référence ici à l'un des aspects les plus complexes du leadership, le temps et l'espace. La première phrase est simple : "qui sort devant eux et marche devant eux". Cela signifie qu'un dirigeant doit diriger de l'avant. Il ne peut pas être semblable à la remarque d'un certain politicien britannique, dont l'authenticité n'est pas établie : "Bien sûr que je suis le parti. Après tout, je suis son dirigeant."⁵ C'est la deuxième phrase qui est vitale : "qui les fasse sortir et qui les fasse entrer". Cela signifie qu'un leader doit diriger de l'avant, mais il ou elle ne doit pas être trop éloigné du groupe de sorte que lorsqu'il se retourne, il réalise que personne ne suit. Le rythme est essentiel. Parfois, un dirigeant peut aller trop vite. C'est là que les drames surviennent.

Pour prendre deux exemples dramatiquement opposés : lorsque Margaret Thatcher était première ministre, elle savait qu'elle allait devoir se confronter à l'union des mineurs dans un combat long et houleux. En 1981, ils ont lancé une grève pour une augmentation de salaire. Madame Thatcher s'est immédiatement renseignée sur l'état des réserves de charbon. Elle voulait savoir combien de temps le pays pourrait survivre sans ravitaillement additionnel de charbon. Dès qu'elle a découvert que les réserves étaient basses, elle a cédé aux revendications des mineurs. Elle a ensuite, de façon très discrète, assuré le stockage du charbon. Et quand les mineurs ont lancé un nouveau mouvement de grève en 1983, elle a résisté à leur demande. Ce fut une longue grève et cette fois-ci, les mineurs abandonnèrent. Elle gagna en 1983 une bataille qu'elle perdit deux ans plus tôt.

L'autre exemple, quoique différent, fut celui du premier ministre israélien Its'hak Rabin. Le processus de paix qu'il a enclenché avec les palestiniens entre 1993 et 1995 fut très controversé en Israël et en diaspora. Il y avait du soutien mais également de l'opposition. La tension monta d'un cran en 1995. En septembre de cette même année, j'ai écrit un article dans la presse lui donnant mon propre soutien. En même temps cependant, je lui ai écrit en privé lui expliquant que j'étais très inquiet de l'opposition interne envers le plan, le pressant de passer autant de temps à négocier auprès de ses concitoyens israéliens, en particulier les sionistes religieux, qu'avec les palestiniens. Je n'ai pas reçu de réponse.

Motsé Chabbath, le 4 novembre 1995, nous avons entendu la nouvelle que le premier ministre Rabin avait été assassiné par un jeune sioniste religieux. J'ai participé aux funérailles à Jérusalem. À mon retour le jour suivant, je suis parti de l'aéroport directement chez l'ambassadeur israélien pour le

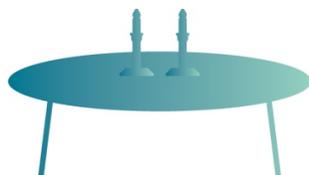
⁵ Cette citation a été attribuée à Benjamin Disraeli, Stanley Baldwin et Alexandre-Auguste Ledru-Rollin.

rencontrer et lui parler des funérailles auxquelles il n'avait pas pu assister, ayant dû rester à Londres pour s'occuper des médias.

Alors que je pénétrais dans son bureau, il me tendit une enveloppe et déclara : "Cela vient d'arriver pour vous dans une valise diplomatique". C'était la réponse à la lettre que j'avais rédigée à Its'hak Rabin, l'une des dernières lettres qu'il a écrites. Ce fut une déclaration émouvante de ses convictions mais tragiquement, lorsqu'elle fut livrée, il n'était plus de ce monde. Il recherchait la paix, comme il nous est commandé de le faire, mais il avait été trop rapide pour ceux qui n'étaient pas encore prêts à l'écouter.

Moïse savait cela grâce à l'épisode des explorateurs. Tel que Maïmonide le dit dans *le Guide des égarés*, la tâche de mener des batailles et de conquérir la terre était trop lourde à porter pour une génération née dans l'esclavage. Elle ne pouvait être accomplie que par ses enfants, ceux nés dans la liberté. Parfois, un périple qui semble court sur une carte peut prendre plus de quarante ans.

Le respect de la diversité, le souci des gens modestes et sans pouvoir tout comme les gens aisés et puissants, une volonté de ne pas aller plus vite que ce que les gens peuvent supporter ; voilà trois qualités essentielles d'un dirigeant, tel que Moïse le savait par expérience, et tel que Josué l'a assimilé à la suite d'un long apprentissage auprès du grand homme en personne.



QUESTIONS À POSER À LA TABLE DE CHABBATH

1. Pourquoi est-il important que les dirigeants prennent leurs successeurs en considération ? Les dirigeants doivent-ils avoir un rôle clé dans le choix de leur successeur ?
2. Croyez-vous que les attentes du Rambam envers un dirigeant soient semblables aux vôtres ? Ces attentes sont-elles trop exigeantes ?
3. Quelles qualités chez Moïse sont-elles également présentes chez Josué ?