



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

Diriger, c'est savoir écouter

Ekev 5781

“Si seulement vous écoutiez ces lois...” (Deutéronome 7:12). Ces mots avec lesquels notre Paracha débute contient un verbe qui représente un motif fondamental du livre de Dévarim. Le verbe est *ch-m-a*. Il a déjà été utilisé dans la Paracha de la semaine dernière dans la phrase la plus célèbre du judaïsme, *Chéma Israël*. Il est aussi présent dans la Paracha de cette semaine dans le second paragraphe du Chéma “si vous êtes dociles aux lois que je vous impose en ce jour (*Chamoa Tichméou*)” (Deutéronome 11:13). En effet, ce verbe apparaît pas moins de 92 fois dans le livre de Dévarim tout entier.

Nous ratons souvent le sens de ce mot pour une raison que je qualifie de *l'imposture de la traduction* : la supposition qu'une langue est entièrement traduisible en une autre. Nous entendons un mot traduit d'une langue à l'autre et nous prenons pour acquis le fait qu'il ait le même sens dans l'autre. Mais la plupart du temps, ce n'est pas le cas. Les langues ne sont que partiellement traduisibles les unes envers les autres¹. Les termes clés d'une civilisation ne sont souvent pas reproductibles chez une autre. Le mot grec pour *megalopsychos*, par exemple, “l'homme doté d'une grande âme” d'Aristote, qui est grand et qui en est conscient, et qui défile avec sa fierté aristocratique, n'est pas traduisible dans un système comme le judaïsme dans lequel l'humilité est une vertu. Le mot anglais pour “tact” n'a aucune équivalence précise en hébreu, et ainsi de suite.

C'est en particulier le cas pour le verbe hébreu *ch-m-a*. Écoutons, par exemple, les différentes façons par lesquelles les premiers mots de notre Paracha ont été traduits en français :

Si vous *écoutez* ces concepts...

¹ Robert Frost a dit : “La poésie est ce qui se perd dans la traduction”. Cervantes compare la traduction à l'envers d'une tapisserie. Nous voyons au mieux un aperçu de l'illustration qui se trouve de l'autre côté, mais cette vision manque de définition et est remplie de fils épars.

Si vous *obéissez complètement* à ces lois...

Si vous *prêtez attention* à ces lois...

Si vous *prenez compte* de ces lois...

Car vous *écoutez* ces jugements...

Il n'existe pas de mot en français qui signifie entendre, écouter, tenir compte, prêter attention, et obéir. *Ch-m-a* signifie également "comprendre" comme dans l'histoire de la tour de Babel lorsque D.ieu dit, "Et, ici même, confondons leur langage, de sorte que l'un n'entende (*Yichméou*) pas le langage de l'autre." (Béréchit 11:7).

Tel que je l'ai démontré par ailleurs, l'un des éléments les plus frappants de la Torah est que, bien qu'elle contienne 613 commandements, elle ne comporte pas de mot qui signifie "obéir". Lorsqu'un tel mot fut nécessaire à instaurer en hébreu moderne, le verbe *le-tzayet* fut emprunté de l'araméen. Le verbe employé par la Torah, en lieu et place "d'obéir", est *ch-m-a*. Il s'agit là de quelque chose de très significatif. Cela signifie que *l'obéissance aveugle n'est pas une vertu dans le judaïsme*. D.ieu veut que nous comprenions les lois qu'ils nous a commandé d'accomplir. Il désire que nous réfléchissions sur le pourquoi de ces lois. Il veut que nous écoutions, que nous réfléchissions, et que nous cherchions à comprendre, à interioriser et à répondre. Il veut que nous devenions un *peuple qui écoute*.

La Grèce ancienne était une culture de l'apparence, une culture d'art, d'architecture, de théâtre et de spectacle. Pour les grecs en général, et Platon en particulier, le savoir était une forme de *vision*. Le judaïsme, tel que Freud l'a souligné dans *L'homme Moïse et la religion monothéiste*², est une culture non visuelle. Nous vénérons un D.ieu que nous ne voyons pas, construire des images et des icônes est strictement interdit. Dans le judaïsme, nous ne voyons pas D.ieu ; nous L'entendons. Le savoir est une forme d'*écoute*. Ironiquement, Freud lui-même, bien que très ambivalent envers le judaïsme, a inventé le *traitement par l'écoute* dans sa psychanalyse : l'écoute en tant que thérapie³.

Il s'avère que dans le judaïsme, l'écoute est un acte spirituel profond. Écouter D.ieu, c'est être ouvert à Lui. C'est ce que Moïse affirme à travers le livre de Dévarim. "Si seulement vous écoutiez". Le même principe s'applique pour le leadership. Parfois, le plus beau cadeau que l'on puisse faire à quelqu'un, c'est de l'écouter.

Viktor Frankl, qui a survécu à l'Holocauste et a créé une nouvelle forme de psychothérapie fondée sur "la quête du sens de l'Homme", a raconté une fois l'histoire de l'une de ses patientes qui l'a appelé au milieu de la nuit pour lui dire calmement qu'elle s'apprêtait à se suicider. Il l'a gardé au téléphone pendant deux heures, lui donnant toutes les raisons de vivre. Elle a ensuite dit qu'elle avait changé d'avis et qu'elle ne mettrait pas fin à ses jours. Lorsqu'il a revu la femme, il lui a demandé pour quelle raison avait-elle décidé de ne pas se suicider. "Aucune", a-t-elle répondu. "Pourquoi avez-vous donc décidé de ne pas vous suicider?" Elle a répondu que le simple fait que quelqu'un était prêt à l'écouter

² Vintage, 1955

³ Anna O. (Bertha Pappenheim) a décrit la psychanalyse freudienne comme "la thérapie de la parole", mais il s'agit en fait d'une thérapie de l'écoute. C'est uniquement par l'entremise de l'écoute active de l'analyste que la parole thérapeutique ou cathartique du patient peut avoir lieu.

pendant deux heures au beau milieu de la nuit l'a convaincu qu'après tout, la vie valait la peine d'être vécue⁴.

En tant que Grand Rabbin, j'étais chargé de résoudre des cas très complexes d'*Agouna*, des situations dans lesquelles un mari refuse de donner le *Guèt* à sa femme pour qu'elle puisse se remarier. Nous avons résolu tous ces cas, non pas en ayant recours à des mesures légales, mais par la simple action d'*écouter* : l'écoute profonde, par laquelle nous parvenions à convaincre les deux parties que nous avions entendu leur douleur et leur sentiment d'injustice. Cela requérait de nombreuses heures de concentration totale et une absence de principe de jugement et de direction. Notre écoute a finalement dissipé la haine et les deux parties sont parvenus à résoudre leur différences. L'écoute est profondément thérapeutique.

Avant que je ne devienne Grand Rabbin, je dirigeais le séminaire rabbinique, le Jews' College (l'Ecole d'études juives de Londres). Au beau milieu des années 1980, nous dirigions l'un des programmes rabbiniques les plus avancés jamais inventés. Il comprenait un programme de trois ans en conseil personnel et psychologique. Les professionnels qui furent recrutés pour diriger le cours nous ont fait part d'une condition préalable. Nous devons donner notre accord pour amener tous les participants dans un endroit fermé pendant deux jours. Seuls les participants qui étaient prêts à le faire seraient admis au cours. Nous ne savions pas ce que les thérapeutes prévoyaient de faire, mais nous l'avons vite découvert. Ils avaient prévu de nous enseigner une méthode inventée par Carl Rogers connue sous le nom de "non-directive" ou "thérapie centrée sur la personne". Cela comprend une écoute active et un questionnement réfléchi, sans aucune indication de la part du thérapeute.

Lorsque la nature de la méthode fut dévoilée, les rabbins commencèrent à s'y opposer. Elle semblait s'opposer à tout ce en quoi ils croyaient. La tension entre les conseillers et les rabbins n'a fait que croître, presque jusqu'à atteindre une crise, à tel point que nous avons dû interrompre le cours pendant une heure, tandis que nous tentions de réconcilier les actions des thérapeutes avec ce que la Torah semblait dire. C'est là où nous avons commencé à réfléchir, pour la première fois en tant que groupe, sur la dimension spirituelle de l'écoute, du *Chéma Israël*.

La réalité profonde qui se cache derrière la thérapie centrée sur la personne est que l'écoute est la vertu clé de la vie religieuse. C'est ce que Moïse affirmait tout au long du livre de Dévarim. Si nous voulons que D.ieu nous écoute, nous devons être prêts à L'écouter. Et si nous apprenons à L'écouter, nous apprenons finalement à écouter notre prochain : le cri silencieux de la personne qui est seule, le pauvre, le faible, le vulnérable, les gens qui sont en douleur existentielle.

Lorsque D.ieu apparaît au roi Salomon en rêve et lui demande ce qu'il aimerait recevoir, Salomon répond : *Lev Choméa*, un cœur qui écoute pour juger les gens (I Rois 3:9). Le choix des mots est très significatif. La sagesse du roi repose au moins en partie sur sa capacité à écouter, à écouter les émotions derrière les mots, à sentir ce qui n'a pas été dit et ce qui l'a été. Il est courant de trouver des dirigeants qui parlent, mais il est très rare de trouver des dirigeants qui écoutent. Pourtant, l'écoute fait souvent la différence.

⁴ Anna Redsand, *Viktor Frankl: A Life Worth Living*, Houghton Mifflin Harcourt, 2006, 113-14.

L'écoute compte beaucoup dans un environnement moral qui insiste autant sur la dignité humaine, tel que le judaïsme. L'action même d'écouter est une forme de respect. Afin d'illustrer cela, j'aimerais partager une histoire avec vous. La famille royale d'Angleterre est connue pour toujours arriver à l'heure et partir à l'heure. Je n'oublierai jamais la fois où - même ses assistants m'ont révélé ne jamais avoir été témoins d'une telle chose auparavant - la reine resta deux heures de plus que l'heure de départ prévue. Ce jour fut le 27 janvier 2005, correspondant au sixantième anniversaire de la libération du camp d'Auschwitz. La reine avait invité les survivants à une réception au palais Saint James. Chacun avait une histoire à raconter, et la reine avait pris le temps d'écouter tout le monde. Tous sont venus me voir et m'ont dit : "Il y a soixante ans, je ne savais pas si j'allais vivre demain, et me voici en train de parler à la reine." Cet acte d'écoute fut l'une des plus grandes actions royales de grâce que j'avais jamais vues. L'écoute constitue une affirmation profonde de l'humanité d'autrui.

Lors de la rencontre au buisson ardent, lorsque D.ieu a convoqué Moïse pour devenir dirigeant. Moïse a répondu : "Je ne suis habile à parler, ni depuis hier, ni depuis avant-hier, ni depuis que Tu parles à ton serviteur ; car j'ai la bouche pesante et la langue embarrassée." (Exode 4:10). Pourquoi D.ieu choisirait-il un homme qui éprouve de la difficulté à parler pour diriger le peuple juif ? *Peut-être parce que celui qui ne peut pas parler apprend à écouter.*

Un dirigeant est celui qui sait écouter : le cri étouffé de son prochain, ainsi que la petite voix, douce, de D.ieu.



QUESTIONS À POSER À LA TABLE DE CHABBATH

1. Cette notion d'écoute va-t-elle améliorer votre façon de réciter la prière du Chéma ?
2. Comment pensez-vous que les dirigeants d'aujourd'hui pourraient bénéficier d'une meilleure écoute ?
3. Comment pouvez-vous développer votre capacité d'écouter, à la fois pour écouter D.ieu et les autres personnes ?