



Covenant & Conversation

Jonathan Sacks
THE RABBI SACKS LEGACY

ISSU DES ENSEIGNEMENTS ET DES ÉCRITS DE RABBI LORD JONATHAN SACKS

Avec nos remerciements à la famille Schimmel pour leur généreuse contribution au Covenant & Conversation, dédié à la mémoire de Harry (Chaim) Schimmel. «J'ai aimé la Torah de R' Chaim Schimmel aussitôt après en avoir fait la connaissance. Elle n'aspire pas seulement à une vérité en surface, mais également à une connexion à une vérité plus profonde. Avec l'aide d'Anna, sa remarquable épouse pendant plus de 60 ans, ils ont consacré leur vie à l'amour de la famille, à la communauté et à la Torah. Un couple extraordinaire qui m'a ému au plus haut point par l'exemple de sa vie.» - Rabbi Sacks

Beshala'h

Porter son regard vers le haut

Les Hébreux avaient traversé la mer des Joncs [mer Rouge]. L'impossible s'était produit. L'armée la plus puissante du monde antique – celle des Égyptiens avec leurs chars à chevaux à la pointe du progrès – avait été vaincue et engloutie par les flots. Les enfants d'Israël étaient désormais libres. Mais leur soulagement fut de courte durée. Ils durent très rapidement affronter une attaque lancée par les Amalécites, et mener un combat, cette fois, sans miracle apparent de Dieu. Ils combattirent et remportèrent la victoire. Ce fut un moment décisif dans l'histoire, non seulement pour les Israélites, mais pour Moïse et son leadership.

Le contraste entre l'époque d'avant et d'après la mer des Joncs ne pouvait être plus total. Avant, à l'approche des Égyptiens, Moïse dit au peuple : « Soyez sans crainte ! Attendez, et vous serez témoin de l'assistance que l'Éternel vous procurera en ce jour ! ... L'Éternel combattra pour vous ; et vous, tenez-vous tranquilles ! » (Ex. XIV, 13-14) En d'autres termes, ne faites rien. Dieu agira pour vous. Et Il le fit.

Dans le cas des Amalécites, cependant, Moïse dit à Josué : « Choisis des hommes pour nous et va livrer bataille à Amalec. » (Ex. XVII, 9) Josué agit ainsi et le peuple mena la guerre. Ce fut une

transition capitale : les Hébreux passèrent d'une situation où le dirigeant (avec l'aide de Dieu) faisait tout pour le peuple, à une situation où le dirigeant donnait pleins pouvoirs au peuple, le laissant agir lui-même.

La Torah attire notre attention sur un détail des combats. Moïse monte au sommet d'une colline surplombant le champ de bataille, un bâton à la main :

Tant que Moïse tenait son bras levé, Israël avait le dessus ; lorsqu'il le laissait fléchir, c'est Amalec qui l'emportait. Les bras de Moïse s'appesantissant, ils prirent une pierre qu'ils mirent sous lui, et il s'assit dessus ; Aaron et Hur soutinrent ses bras, l'un de ça, l'autre de là et ses bras restèrent fermes jusqu'au coucher du soleil. (Ex. XVII, 11-12)

Que se passait-il ? Le passage peut être lu de deux façons : le bâton dans la main levée de Moïse – le bâton même qu'il utilisa pour accomplir de formidables miracles en Égypte et sur la mer – peut être un signe que la victoire des Hébreux fut miraculeuse. Il peut aussi constituer simplement un rappel aux Hébreux du soutien et de la force que leur apporte Dieu.

De façon très inhabituelle – la Mishna étant en général un ouvrage de lois plutôt qu'un commentaire biblique – une mishna répond à cette question :

Étaient-ce les mains de Moïse qui faisaient la guerre où la cessaient ? Le texte signifie plutôt que chaque fois que les Hébreux levaient leur regard vers les hauteurs et soumettaient leur cœur à leur Père qui est aux cieux, ils l'emportaient ; dans le cas contraire, ils succombaient¹.

La Mishna est claire. Ni le bâton, ni les bras levés de Moïse n'accomplissaient de miracle. Ils rappelaient seulement aux Hébreux qu'ils devaient regarder vers les hauteurs et se souvenir que Dieu était avec eux. Leur foi leur donnait de l'assurance et galvanisait leur courage.

Un principe fondamental du leadership est enseigné ici. Un dirigeant doit savoir déléguer des pouvoirs à ses hommes. Le chef ne peut pas toujours réaliser le travail pour le groupe. Mais il doit toutefois accorder à ses hommes une confiance absolue et les convaincre de leur capacité à y parvenir et à réussir. Le dirigeant est responsable de leur état d'esprit et de leur moral. Pendant les combats, un chef ne doit donner aucun signe de faiblesse, de perplexité ou d'inquiétude. Ce n'est pas toujours facile, comme on le voit dans la parasha de cette semaine. Les bras levés de Moïse « s'appesantissaient ». Tous les dirigeants connaissent des moments d'épuisement et ont alors besoin de soutien; Moïse lui-même a recouru à Aaron et à Hour qui l'aiderent à maintenir sa position. En fait, ses bras levés étaient le signe que les Hébreux attendaient, leur prouvant que Dieu leur donnait la force de l'emporter.

Dans la terminologie contemporaine, un dirigeant doit être doté d'intelligence émotionnelle. Daniel Goleman, connu pour ses travaux dans ce domaine, soutient que l'une des tâches les plus importantes d'un dirigeant consiste à remonter le moral de son équipe :

Les grands dirigeants nous stimulent. Ils enflamment notre passion et font ressortir le meilleur de nous-mêmes. Lorsque nous voulons expliquer pourquoi ils sont si efficaces, nous évoquons la stratégie, la vision ou les idées fortes. Mais la réalité est bien plus simple : un grand leadership fonctionne via les émotions².

Les groupes, comme les individus, ont une température émotionnelle. Ils peuvent être heureux ou tristes, agités ou calmes, timorés ou confiants. Mais lorsqu'ils se retrouvent en groupe, un processus d'harmonisation – par « contagion émotionnelle » – se met en place, et ils commencent à partager les mêmes sensations. Au cours d'expériences, des chercheurs ont montré comment, quinze minutes après le début d'une conversation, les marqueurs physiologiques de deux personnes, telle que leur fréquence cardiaque, ont tendance à devenir similaires. « Lorsque trois personnes qui ne se connaissent pas sont assises en silence les unes en face des autres pendant une minute ou deux, celle qui exprime le plus fortement ses émotions transmet son état d'esprit aux deux autres – sans prononcer le moindre mot³. » Le fondement physiologique de ce processus appelé *effet miroir (mirroring)*, a fait l'objet de nombreux travaux ces dernières années, et a été observé même chez les primates. Il est à la base de l'empathie qui nous fait partager les sentiments d'autrui.

C'est là le fondement de l'un des rôles les plus importants d'un dirigeant. C'est lui ou elle, plus que tous les autres, qui détermine l'humeur du groupe. Goleman cite plusieurs études scientifiques montrant que les chefs jouent un rôle clé dans la détermination des émotions partagées du groupe :

En règle générale, les dirigeants parlaient plus que les autres, et on les écoutait plus attentivement... Mais, ce n'est pas seulement ce que dit un chef qui exerce un impact sur les émotions. Au cours de ces expériences, même lorsque les chefs ne

¹ Mishnah Rosh Hashanah 3:8.

² Daniel Goleman, *Primal Leadership*, Boston, Harvard Business Review Press, 2002, p. 3

³ *Ibid.*, p. 7.

parlaient pas, ils étaient observés avec plus d'attention que n'importe quel autre membre du groupe. Lorsque des gens posaient une question à l'ensemble du groupe, ils gardaient les yeux fixés sur le (ou la) dirigeant(e), guettant sa réponse. En fait, les membres du groupe considèrent généralement la réaction émotionnelle du dirigeant comme étant la plus importante, et calquent la leur en conséquence – particulièrement dans une situation ambiguë où divers membres réagissent différemment. En un sens, c'est le dirigeant qui fixe la norme émotionnelle⁴.

En matière de leadership, même des signes non verbaux revêtent de l'importance. Les dirigeants, du moins en public, doivent communiquer de l'assurance, même lorsqu'en eux-mêmes, ils sont rongés par le doute et l'hésitation. S'ils trahissent leurs propres appréhensions par un mot ou un geste, ils risquent de démoraliser le groupe tout entier.

Il n'est pas de meilleur exemple que celui de l'épisode où Absalon, le fils du roi David, fomente un coup d'État contre son père, se proclamant roi à sa place. Les troupes de David matent la rébellion, et, en prenant la fuite, Absalon se prend les cheveux dans un arbre, et Joab, commandant en chef de David, le poignarde à mort.

Apprenant la nouvelle, David a le cœur brisé. Certes, son fils s'est rebellé contre lui, mais il reste son fils. David, ravagé par la nouvelle de sa mort, se couvre le visage en pleurant : « Ô mon fils Absalon ! Ô Absalon, mon fils, mon fils ! » La nouvelle de la douleur de David se propage rapidement dans l'armée qui, par contagion émotionnelle, est accablée par le deuil, ce que Joab considère comme désastreux. Les soldats ont pris de grands risques pour se ranger aux côtés de David contre son fils. Ils ne peuvent maintenant pleurer sur leur victoire sans créer la confusion et porter un coup fatal à leur moral :

Alors Joab entra chez le roi et lui dit : « Tu as fait honte aujourd'hui à tous tes serviteurs, qui ont sauvé en ce jour ton existence, celle de tes fils et de tes filles, celle de tes femmes et de tes concubines, et cela, en aimant tes ennemis et en haïssant ceux qui t'aiment ! Oui, tu as déclaré aujourd'hui que tu n'as point d'officiers, point de serviteurs, et je vois bien à présent que si Absalon était vivant et que nous fussions morts, tu trouverais cela bon. Et maintenant, debout ! Montre-toi, parle au cœur de tes serviteurs ; car si tu ne te montres pas, j'en jure par l'Éternel, pas un homme ne restera cette nuit avec toi, et ce sera pour toi un pire mal-heur que tous ceux qui te sont arrivés depuis ta jeunesse jusqu'à ce jour ! (II Samuel XIX, 6-8)

Le roi David se plie aux exhortations de Joab. Il accepte qu'il y ait un temps et un lieu pour la douleur, mais pas maintenant, pas ici, et surtout, pas en public. C'est le moment, maintenant, de remercier les soldats en faisant l'éloge de la bravoure dont ils ont fait preuve pour défendre le roi.

Un dirigeant doit parfois faire taire ses propres émotions pour protéger le moral de ceux qu'il dirige. Dans le cas du combat contre Amalek, le premier que les Hébreux durent livrer par eux-mêmes, Moïse avait un rôle déterminant à jouer. Il devait donner confiance au peuple en l'amenant à porter son regard vers les hauteurs.

En 1875, Marcelino de Sautuola, un archéologue amateur, entreprit des fouilles dans une grotte d'Altamira, à proximité de la côte nord de l'Espagne. Au début, il ne trouva pas grand-chose d'intéressant, mais sa curiosité fut ravivée par une visite à l'exposition de 1878 à Paris qui présentait une collection d'outils et d'objets d'art de la période glaciaire. Résolu à voir s'il découvrirait de tels vestiges, il retourna dans la grotte en 1879.

Un jour, il emmena avec lui sa fille Maria, âgée de neuf ans. Tandis qu'il passait au crible les gravats, elle s'aventura vers le fond de la grotte et, elle

⁴ *Ibid.*, p. 8.

aperçut avec émerveillement quelque chose sur le mur, au-dessus d'elle. « Regarde, papa, des bœufs », dit-elle. C'étaient en fait des bisons. Elle venait de faire l'une des plus grandes découvertes de tous les temps en matière d'art préhistorique. Les superbes peintures de la grotte d'Altamira, de plus de 25 000 à 35 000 ans d'âge, constituaient une découverte tellement inouïe qu'il fallut attendre vingt-deux ans pour que leur authenticité soit reconnue. Pendant quatre ans, Sautuola s'était trouvé à quelques pas d'un prodigieux trésor, mais il ne s'en était pas rendu compte, pour une simple raison : il avait oublié de porter son regard vers le haut.

C'est l'un des thèmes récurrents du Tanakh : l'importance de regarder vers le haut. « Levez les regards vers les cieux et voyez ! Qui les a appelés à l'existence ? (Is. XL, 26). « Je lève les yeux vers les montagnes. De là me viendra le secours » dit le roi David dans le Psaume CXXI. Dans le Deutéronome, Moïse explique aux Hébreux que la terre promise ne ressemblera pas à la plaine du delta du Nil où l'eau est abondante et régulière. Ce sera une terre de monts et de vallées, entièrement dépendante d'une pluie imprévisible (Deut. XI, 10-11). Ce sera un paysage qui contraint les habitants à regarder vers le ciel. C'est ce que fit Moïse pour le peuple durant leur premier combat. Il leur enseigna à regarder vers le haut.

Il n'existe aucune réalisation politique, sociale ou morale qui n'ait rencontré de redoutables obstacles : intérêts personnels à contrer, attitudes à changer, résistances à vaincre. Les problèmes surgissent dans l'immédiat, et l'éloignement de

l'objectif ultime devient source de frustration. Toute entreprise collective ressemble à la conduite d'une nation dans le désert vers une destination qui semble toujours plus éloignée qu'elle ne l'avait semblé sur la carte.

Ne considérer que les difficultés, c'est s'abandonner au désespoir. Le seul moyen de galvaniser les énergies, individuelles ou collectives, c'est de diriger son regard vers le haut, vers le lointain horizon de l'espoir. Le philosophe Ludwig Wittgenstein a dit un jour que son objectif était de « montrer à la mouche la sortie du piège ». La mouche est piégée dans la bouteille. Elle cherche une issue. À maintes reprises, elle se cogne contre le verre jusqu'à ce que, épuisée, elle meurt. Pourtant, la bouteille est restée ouverte tout le temps. La seule chose que la mouche oublie de faire, c'est de regarder vers le haut. Comme nous parfois.

C'est le rôle d'un dirigeant de déléguer des pouvoirs, mais il doit aussi être source d'inspiration. C'est ce que fit Moïse lorsque, au sommet de la montagne, face au peuple, il leva les mains et son bâton vers le ciel. Le peuple sut alors qu'il pouvait vaincre. « Ni par la puissance, ni par la force, mais bien par Mon esprit ! » dit le prophète (Zacharie IV, 6). L'histoire juive est émaillée de variations sur ce thème.

Un petit peuple qui, face aux difficultés, continue à regarder vers le haut, remportera des victoires éclatantes et réalisera des merveilles.