



# 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*

## Mattot-Massei

### L'art de résoudre les conflits

L'une des tâches les plus ardues pour un dirigeant – qu'il s'agisse de premiers ministres ou de parents – c'est la gestion des conflits, pourtant essentielle. Un véritable leadership assure au groupe une cohésion de longue durée, indépendamment des problèmes de court terme. En l'absence de leadership – si les dirigeants manquent d'autorité, de charisme, de générosité d'esprit et de la capacité de respecter des opinions autres que les leurs – la mésentente règne, ainsi que l'animosité, la médisance, l'amertume, les manœuvres politiques et le manque de confiance. Les véritables dirigeants sont ceux qui placent les intérêts du groupe au-dessus de tout sous-groupe. Ils veillent à l'intérêt général et encouragent les autres à faire de même.

D'où la portée d'un certain épisode de la *parasha Mattot* : Les Hébreux se trouvaient à la dernière étape de leur périple vers la terre de la promesse. Ils campaient sur la rive Est du Jourdain, contemplant leur destination. Deux tribus, celle de Ruben et celle de Gad, qui possédaient d'importants troupeaux de gros et de menu bétail, s'aperçurent que la terre sur laquelle ils étaient alors installés, riche en pâturages, était parfaitement adaptée à leurs besoins.

Leurs représentants demandèrent alors à Moïse l'autorisation d'y demeurer plutôt que de revendiquer leur part de la terre d'Israël. Ils dirent : « Si nous avons trouvé grâce à tes yeux, que ce pays soit donné en propriété à tes serviteurs ; ne nous fais point passer le Jourdain. » (Nbres XXXII, 5)

Moïse saisit immédiatement les risques d'une telle requête. Ces deux tribus plaçaient leurs propres intérêts au-dessus de ceux de l'ensemble de la nation. Elles seraient perçues comme abandonnant leur peuple au moment où il avait le plus besoin d'elles. La guerre faisait rage, une série de guerres en fait, destinées à permettre aux Hébreux d'hériter de la terre, comme le dit Moïse aux tribus : « Quoi ! Vos frères iraient au combat, et vous demeureriez ici ! Pourquoi voulez-vous décourager les enfants d'Israël de marcher vers le pays que leur a donné l'Éternel ? » (XXXII, 6-7). Leur requête risquait d'avoir un impact désastreux.

Moïse rappela aux hommes de Ruben et Gad l'épisode des explorateurs. Ceux-ci découragèrent les enfants d'Israël, dix d'entre eux ayant affirmé qu'ils ne pouvaient pas conquérir le pays. Les

habitants étaient trop forts. Les villes étaient imprenables. À cause de cet unique moment, toute une génération fut condamnée à mourir dans le désert et à différer la conquête de quarante ans. « Et maintenant, vous marchez sur les traces de vos pères, engeance de pécheurs, pour ajouter encore à la colère de Dieu contre Israël ! Oui, si vous vous détachez de Lui, Il continuera de le laisser dans le désert, et vous aurez fait le malheur de tout ce peuple. » (Nbres XXXII, 14-15) Moïse s'exprima avec franchise, détermination, voire combattivité.

Ce qui suit est un modèle de négociation et de résolution de conflit. Les Réouvénites et les Gadites reconnaissent le bien-fondé des arguments du peuple et la justesse des inquiétudes de Moïse. Ils proposent un compromis : préparons des provisions pour notre bétail et nos familles ; les hommes accompagneront les autres tribus de l'autre côté du Jourdain. Ils combattront à leurs côtés. Ils iront même en première ligne. Ils ne retourneront pas dans leurs familles tant que les combats ne seront pas terminés, que le pays ne sera pas conquis et que les autres tribus ne seront pas entrées en possession de leur héritage. En réalité, ils invoquent ce qui allait devenir un principe de la loi juive : *zeh neheneh vezeh lo 'hasser*, c'est-à-dire, une action est autorisée si « l'un y gagne et que l'autre n'en pâtit pas<sup>1</sup>. » Nous y gagnerons, disent les deux tribus, en possédant de bons pâturages pour notre bétail, mais la nation dans son ensemble n'y perdra rien, puisque nous ferons toujours partie du peuple, combattrons dans l'armée, et même en première ligne, et nous resterons là jusqu'à la victoire.

Moïse reconnaît qu'ils ont tenu compte de ses objections. Il reformule leur engagement pour s'assurer que les deux parties ont bien compris la proposition et entendent s'y tenir. Il obtient d'eux un accord pour un *tenai kafoul*, une double condition, l'une positive, l'autre négative.

Si nous faisons cela, telles seront les conséquences, mais dans le cas contraire, telles seront les conséquences. Il leur demande de réaffirmer leur engagement. Les deux tribus acceptent. Le conflit est évité. Réouvénites et Gadites obtiennent ce qu'ils veulent, mais les intérêts des autres tribus et de la nation dans son ensemble ne sont pas lésés. C'est une magistrale leçon de négociation.

Des années plus tard, on se rend compte à quel point les inquiétudes de Moïse étaient fondées. Réouvénites et Gadites ont effectivement tenu parole à l'époque de Josué. Le reste des tribus a conquis Israël et s'y est installé, et eux, (ainsi que la moitié de la tribu de Ménashé) ont établi leur présence sur l'autre rive du Jourdain. Et pourtant, un bref instant, ce fut presque la guerre civile.

Le chapitre XXII du livre de Josué décrit comment, après être rentrés dans

leurs familles et s'être installés dans le pays, Réouvénites et Gadites construisent

« un autel à l'Éternel » sur la rive Est du Jourdain. Considérant qu'il s'agit là d'une sécession, les autres Hébreux se préparent à les combattre. Josué, par un acte consommé de diplomatie, envoie Pin'has, autrefois zélateur et désormais homme de paix, pour négocier. Il les met en garde contre les terribles conséquences de leur acte en créant un centre religieux hors du pays d'Israël. La nation serait divisée. Réouvénites et Gadites précisent bien que ce n'était pas du tout leur inten-

tion. Au contraire, ils s'inquiétaient qu'à l'avenir le reste des Hébreux, les voyant vivre au-delà du Jourdain, n'en concluent qu'ils ne faisaient plus partie de la nation. Ils avaient donc construit un autel, non pas pour y offrir des sacrifices, non pas pour l'ériger en rival du tabernacle, mais simplement en symbole et en signe pour les

---

<sup>1</sup> Baba Kamma 20 b.

générations futures qu'eux aussi étaient des Hébreux. Pin'has et sa délégation furent satisfaits de cette réponse et, de nouveau, la guerre civile fut évitée.

La négociation entre Moïse et les deux tribus qui figure dans notre *parasha* suit de près les principes établis dans le Projet négociation de l'université d'Harvard lancé par Roger Fisher et William Ury dans *Getting to Yes*, leur ouvrage devenu un classique<sup>2</sup>. Ils en arrivent à la conclusion que, pour réussir, une négociation doit comprendre quatre aspects :

1. *Séparer les personnes du problème.* Toute négociation comporte toutes sortes de différends personnels qu'il est impératif d'éliminer d'abord, afin que le problème puisse être traité objectivement.
2. *Privilégier les intérêts, non les positions.* Un conflit, quel qu'il soit, se transforme aisément en un jeu à somme nulle : si je gagne, tu perds. Si tu gagnes, je perds. C'est ce qui arrive lorsqu'on s'intéresse principalement aux positions et que la question devient « Qui gagne ? » En se concentrant non sur les positions, mais sur les intérêts, la question devient : « Quel est le moyen d'obtenir ce que chacun de nous veut ? »
3. *Imaginer des solutions bénéfiques pour tous.* Telle est l'idée exprimée halakhiquement par *zeh neheneh vezeh neheneh*, « les deux parties en bénéficient ». Cela arrive parce que les deux parties ont généralement des objectifs différents, l'un n'excluant pas l'autre.
4. *Insister sur des critères objectifs.* S'assurer que les deux parties acceptent d'avance le recours à des critères objectifs, impartiaux pour juger si on a atteint le but qu'on s'était fixé. Sinon, malgré tout

accord apparent, le conflit persistera, les deux parties soutenant que l'autre n'a pas tenu ses engagements.

Moïse a respecté ces quatre impératifs. Il a commencé par séparer les personnes du problème en expliquant bien aux Réouvénites et aux Gadites que la question n'avait rien à voir avec eux, en tant que tels, et tout à voir avec le passé des Hébreux, notamment l'épisode des explorateurs. Peu importe qui étaient les dix explorateurs défaitistes et de quelle tribu ils provenaient, tous en subissaient les conséquences. Personne n'en tirait bénéfice. Le problème ne concernait pas telle tribu ou telle autre, mais l'ensemble de la nation.

Il a ensuite dirigé toute son attention sur les intérêts, non sur les positions. Les deux tribus avaient un intérêt dans le sort de la nation tout entière. Si elles plaçaient au premier plan leur intérêt personnel, Dieu serait courroucé et le peuple tout entier serait puni, y compris les Réouvénites et les Gadites. Le contraste entre cette négociation et la controverse avec Kora'h et ses acolytes est frappant. Dans cette controverse, tout portait sur le statut, non sur les intérêts ; la question était : qui était habilité à être un chef. Il en résulta un drame pour la communauté.

Troisièmement, Réouvénites et Gadites élaborèrent alors une solution pour le bénéfice de tous. Si vous nous permettez de prendre des dispositions temporaires pour notre bétail et nos enfants, proposent-ils, non seulement nous combattrons dans l'armée, mais nous serons son avant-garde. Nous y gagnons, sachant que notre requête a été agréée. La nation y gagnera puisque nous remplirons les tâches militaires les plus rudes.

<sup>2</sup> Roger Fisher et William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, New York,

Penguin Books, 1991 ; en français, *Comment réussir une négociation*, traduit par Léon Brahem, Seuil, 2006.

Quatrièmement, un accord fut trouvé sur des critères objectifs. Les Réouvénites et les Gadites ne retourneraient pas sur la rive Est du Jourdain tant que toutes les autres tribus ne seraient pas installées en sécurité sur leur territoire. C'est ce qui se passa, comme le rapporte le livre de Josué :

Alors Josué manda les Rubénites, les Gadites et la demi-tribu de Ménashé, et leur dit : « Vous avez observé tout ce que vous avait prescrit Moïse, serviteur de l'Éternel, et vous m'avez aussi obéi en tout ce que je vous ai enjoint. Vous n'avez pas abandonné vos frères durant cette longue période, jusqu'à ce jour, et vous êtes restés fidèles à la volonté de l'Éternel, votre Dieu. Et maintenant l'Éternel, votre Dieu, a accordé du repos à vos frères, comme Il le leur avait promis ; partez donc, allez dans vos tentes, au pays de votre possession que vous a donné Moïse, serviteur de l'Éternel, au-delà du Jourdain. (Josué XXII, 1-4)

Bref, ce fut une négociation exemplaire, un signe d'espoir après les nombreux affrontements destructeurs rapportés dans le livre des Nombres, ainsi qu'une alternative permanente aux nombreux conflits ultérieurs dans l'histoire juive qui eurent des résultats si effroyables.

On remarquera que Moïse réussit non parce qu'il est faible, non parce qu'il veut parvenir à un compromis sur l'intégrité de la nation dans son ensemble, non parce qu'il recourt à un discours édulcoré et à des dérobades diplomatiques, mais parce qu'il est un homme honnête, attaché à des principes et soucieux avant tout de l'intérêt général. Nous rencontrons tous des conflits dans notre vie. Telle est la façon de les résoudre.