

Moshik Temkin

Guerriers



Rebelles



& Saints



**L'art du leadership,
de Machiavel à Malcolm X**

A L I S I O

Les leaders font-ils l'histoire, ou l'histoire fait-elle les leaders ?

Nous vivons une crise du leadership. Dans de nombreux pays, la population a le sentiment d'être abandonnée ou ignorée par ses dirigeants. Un fossé semble s'être creusé entre l'ampleur des problèmes que nous affrontons et les capacités ou l'envergure de nos leaders.

Mais alors quel leader nous faut-il en temps de crise ? Pour trouver la réponse à cette question, il faut se tourner vers le passé pour en tirer des leçons et comprendre le contexte historique dans lequel se sont forgés les leaders dont les noms résonnent encore aujourd'hui, du roi David à Gandhi, de Franklin Roosevelt à De Gaulle, de Malcolm X à Margaret Thatcher...

Moshik Temkin analyse des figures célèbres ou méconnues afin de comprendre comment on devient leader. Comment trouve-t-on les moyens d'être un chef lorsque l'on n'a aucun pouvoir officiel ? Dans quels pièges des leaders talentueux ont-ils pu tomber, les menant à la catastrophe ? Ce livre met en lumière le rôle de l'Histoire dans le succès ou l'échec d'un leadership, et montre comment l'on peut reconnaître, ou être, un bon leader.

« Un concept original, une lecture vivante et documentée. »

The Financial Times

Historien, **Moshik Temkin** a enseigné à l'université de Columbia, à l'école des Hautes Études à Paris, et à Harvard. Il donne des conférences dans le monde entier et il écrit pour de nombreux médias, dont le *New York Times*. *Guerriers, rebelles & saints*, traduit dans 7 langues, est l'adaptation d'un cours qu'il donnait à Harvard, « Leaders et leadership au fil des siècles ». Son succès l'incita à écrire ce livre pour le partager avec le plus grand nombre.

ISBN : 978-2-37935-478-6



22,90 €
PRIX TTC FRANCE



Rayon : Développement
personnel et professionnel

**Guerriers,
rebelles et saints**

Titre original : *Warriors, Rebels and Saints*

© 2023 Moshik Temkin

Cette édition est publiée avec l'accord de PublicAffairs,
une marque de Basic Books Group, une division de Hachette
Book Group, Inc, New York, USA. Tous droits réservés

Relecture-correction : Le champ rond

Maquette : Jennifer Simboiselle

Design de couverture : Pete Garceau, adapté
par Emmanuelle Audebrand

Images © Istock/Getty Images/Ziviani,
Istock/Getty Images/spxChrome,
Istock/Getty Images/clipartdotcom

© 2025 Alisio,

une marque des éditions Leduc

76, boulevard Pasteur

75015 Paris – France

ISBN : 978-2-37935-478-6

Moshik Temkin

Guerriers, rebelles et saints

**L'art du leadership,
de Machiavel à Malcolm X**

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Laurent Bury

A L I S I O

*Pour ma famille,
mes étudiants et mes amis*

Sommaire

Préface.....	7
Note de l'auteur	13
Chapitre 1 : Le roi, le prince et le leader tels que nous les imaginons.....	19
Chapitre 2 : Quels leaders cherchons-nous en temps de crise?.....	41
Chapitre 3 : Être un leader quand on a peu de pouvoir	85
Chapitre 4 : Être leader face à la tyrannie.....	123
Chapitre 5 : Le leadership dans la machine de mort.....	169
Chapitre 6 : Le leadership quand les lumières s'éteignent..	207
Chapitre 7 : Comment les leaders identifient leurs ennemis....	261
Chapitre 8 : Les leaders qui ont fait notre monde – et les leaders dont notre monde a besoin	311
Épilogue	365
Remerciements	369

Préface

Nous vivons une crise du leadership. Dans de nombreux pays, la population a le sentiment d'être abandonnée ou ignorée par ses dirigeants qui lui mentent, lui nuisent ou même l'anéantissent. Impossible d'échapper à l'impression qu'un fossé insupportable s'est creusé entre l'ampleur des problèmes que nous affrontons et l'envergure des leaders que nous avons. Le progrès technologique et scientifique avance à une vitesse vertigineuse, et dans le même temps les inégalités de richesses s'élèvent à un niveau sans précédent ; la majorité des gens perçoivent la technologie et la science, qu'ils ne comprennent pas, comme un moyen de leur faire du tort ou de les contrôler, au profit de quelques-uns. Pendant ce temps, les tensions géopolitiques atteignent le point d'ébullition, des pays jusqu'ici stables semblent basculer dans la démente, un ordre international établi de longue date est détruit, et la planète que nous partageons est en train de devenir positivement invivable pour les générations futures. Nos leaders, en France comme ailleurs, semblent à peine capable de faire face à cette réalité, ou même d'énoncer des vérités simples.

Dans de tels moments de crise, la relation entre une population et ses leaders connaît une transformation radicale qu'il est difficile de prévoir. Si personne ne peut savoir avec certitude ce que l'avenir nous réserve, l'étude du passé nous fournit

néanmoins des indices importants. Pour qui cherche à donner sens aux changements rapides et à déterminer quel type de leader risque d'apparaître, l'histoire peut servir de « guide des égarés » : elle nous montre ce qui se passe quand l'humanité juge intolérables ses leaders ou le *statu quo*. Historiquement, les populations décident parfois d'agir, de manière violente ou pacifique (lorsque c'est possible), et souvent au prix de grands sacrifices personnels. Les leaders qui ont le plus transformé la société sont ceux qui ont su reconnaître un véritable moment de crise, qui se sont authentiquement attaqués aux racines du problème et qui ont proposé une issue tout en affirmant que le bien commun était leur priorité. Ce livre examine comment les crises ont produit des leaders, et ce que les leaders ont fait, confrontés à des crises. Il pose une question simple mais confondante : Les leaders font-ils l'histoire, ou l'histoire fait-elle les leaders ?

Je dispense des cours sur le leadership dans diverses parties du monde, ce qui me permet d'apprécier les différences entre les cultures et les sociétés, mais j'en suis également venu à mesurer le caractère universel des préoccupations humaines. Par-delà les frontières, les cultures et les sociétés, les gens, et surtout les jeunes, aspirent à des choses étonnamment semblables : la possibilité de s'épanouir individuellement et collectivement, un environnement vivable, une éducation et des soins médicaux de qualité, et des leaders capables d'une réflexion à long terme sur notre avenir collectif. Pourtant, ces objectifs simples, ce minimum exigible sur le plan économique et politique, sont souvent traités comme des rêves impossibles, ou même, dans certains cas, comme des menaces pour l'ordre public. L'un de nos plus graves problèmes à l'échelle mondiale est que nos leaders ne peuvent ou ne veulent pas aborder ces

questions qui comptent le plus pour les jeunes – et qu'en parallèle, ils accusent les jeunes de ne manifester que cynisme ou indifférence envers la politique.

Malgré les nombreux griefs exprimés par ses habitants, la France est aujourd'hui en grande partie épargnée par l'instabilité, le chaos et la brutalité que l'on constate ailleurs dans le monde, ou dont elle a souffert au cours de son passé souvent violent et sanglant. Aucune menace existentielle ne paraît peser sur les fondements de son système politique, et si le pays est irritable, divisé, polarisé, accablé par de fréquents exemples de violence institutionnelle ou sociale, il est cependant bien loin de ces moments pas si éloignés où les batailles idéologiques et les prérogatives impériales causèrent des conflits outre-mer et des guerres civiles hexagonales, sans même parler du degré de bouleversement et de violence de la Révolution, des guerres mondiales ou des campagnes coloniales. Dans la France d'aujourd'hui, cette crise du leadership n'en est pas moins palpable, et sans issue en vue. Les présidents se succèdent et, à la fin de leur séjour à l'Élysée, leur cote de popularité est si faible que cela en est gênant. La France reste un pays relativement riche et avancé mais, à l'échelle globale, elle a perdu beaucoup de son lustre d'antan. La transition vers un monde dominé par les États-Unis et, de plus en plus, par la Chine, a désorienté ses élites. Dans un univers politique toujours plus sous l'emprise des populistes (de droite, notamment), les dirigeants français restent obstinément favorables au néolibéralisme et à l'austérité, sources premières et démontrées du populisme, tout en adoptant la rhétorique xénophobe des politiciens d'extrême droite. Les journalistes et observateurs étrangers décrivent souvent la France contemporaine comme un pays stagnant, résistant au changement, où un esprit bureaucratique terne

régente les activités quotidiennes de la population ; où l'État continue à dominer la vie culturelle et sociale, où le système éducatif se définit encore par son conformisme et son élitisme, et où les leaders semblent rapetisser d'année en année si on les compare aux défis du monde moderne et surtout, à la grandeur perdue de ses dirigeants passés.

J'ai rédigé la majeure partie de ce livre en France, en étudiant dans un contexte spécifiquement français l'aspiration universelle à un bon leadership. Il m'a semblé clair que la France est hantée par son passé, d'une façon dont la population n'a pas toujours conscience. Je ne suis pas persuadé que l'histoire nationale ait jamais été pleinement assimilée par les Français eux-mêmes, pour le meilleur ou pour le pire. La place totémique du général de Gaulle est incontestée, mais trop peu de gens savent à quel point le nationalisme, la xénophobie et le fascisme ont failli détruire le pays, rendant son leadership nécessaire à l'époque. Cette amnésie historique largement partagée ouvre la sphère publique à des charlatans qui propagent des mensonges sur le passé de la France, dans leur propre intérêt politique et financier. De même, le passé colonial du pays est encore trop souvent soumis à un révisionnisme fondé sur l'angoisse que suscitent les transformations démographiques et culturelles. *La Bataille d'Alger* (1966) est un film connu dans le monde entier, l'un des meilleurs jamais réalisés, et dont l'essentiel est interprété en français. Pourtant, ce chef-d'œuvre, tout comme l'histoire du colonialisme français qu'il dépeint avec force, n'est probablement pas mieux connu en France que dans bien des contrées lointaines, même s'il n'y est plus interdit comme il l'a longtemps été. Cette ignorance ouvre la porte à un négationnisme sans fin sur l'époque coloniale et ses méfaits.

Préface

Au cours des deux générations qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale, la France a, comme d'autres pays d'Europe occidentale, été dirigée par des hommes (le pays n'a toujours pas eu de cheffe d'État) dotés d'un solide sens de l'histoire, qui comprenaient que la catastrophe qui avait dévasté l'Europe et fait des dizaines de millions de morts était un produit de son passé. Ils savaient que la guerre et le génocide étaient le résultat de la crise économique et de l'effondrement total de la société, et ils avaient mis en place des garde-fous conçus pour protéger l'ordre social et empêcher le retour de tels désastres : un État-providence garantissant des critères de base en matière d'éducation, de logement, d'infrastructures et de soins de santé, soit les fondements d'une société civilisée et fonctionnelle. Même après des décennies d'austérité et de démagogie politique dirigée contre elles, ces institutions tiennent encore et servent de barrière – du moins pour le moment – à l'effondrement de la société civile et le règne de la corruption politique que l'on voit aujourd'hui aux États-Unis et ailleurs.

Ce livre montre les dangers encourus par les sociétés incapables de tirer les leçons du passé sur le plan du leadership. Il vise aussi à fournir des modèles historiques et des sources d'inspiration à celles et ceux qui cherchent un meilleur leadership ou qui veulent devenir leaders elles-mêmes. Il invite ses lecteurs à reconsidérer bien des résultats de l'action d'un leadership éclairé et courageux, et qui semblent aujourd'hui acquis, particulièrement dans un pays relativement privilégié comme la France : comment les femmes ont-elles obtenu le droit de vote en démocratie ? Comment les peuples colonisés ont-ils acquis la liberté ? Comment des leaders talentueux sont-ils tombés dans des pièges qui les ont menés à l'échec et à la catastrophe ? Plus généralement, qui sont les leaders que

nous avons à l'esprit, et comment en sont-ils arrivés là ? Quel leader nous faut-il en temps de crise ? Comment trouve-t-on les moyens d'être un leader lorsque l'on n'a guère de pouvoir officiel ou quand, comme dans le cas de la Résistance française, être un leader signifie risquer sa vie ? Qu'arrive-t-il au leader lorsqu'il vise non seulement la réussite personnelle, mais aussi le progrès collectif ?

Ce livre évoque ces questions en s'appuyant sur des exemples historiques puisés à travers le monde, mais l'histoire de la France y est présente parce que le passé de ce pays offre bien des leçons de leadership pour le présent. J'espère que mes lecteurs et lectrices y trouveront une inspiration et des idées pour un meilleur leadership, le leur ou celui d'autrui, et comprendront que, si nous sommes toujours les produits de l'histoire, nous faisons aussi l'histoire, et notre propre leadership peut façonner l'aspect que prendra à l'avenir le monde, et notamment la France.

Note de l'auteur

Un beau jour de septembre, il y a plus de dix ans, je suis entré dans une salle de la Kennedy School of Government, à Harvard, où je devais faire un cours qui, pensais-je, n'attirerait pas grand-monde. J'ai eu la surprise d'y trouver plusieurs dizaines d'étudiants qui m'ont regardé, l'air intrigués. Il n'y avait pas assez de place pour tout le monde. Beaucoup, près de l'entrée, étaient restés debout. J'ai cru que je m'étais trompé de salle. Mais non. Ils étaient tous inscrits à ce nouveau cours que j'avais simplement intitulé « Leaders et leadership au fil des siècles ». C'était une sorte d'expérience, pour montrer aux étudiants en politiques publiques, d'âges, de milieux sociaux ou d'origines géographiques différents, que l'étude de l'histoire pouvait leur être utile. Lors de cette première séance, je leur ai posé une question qui m'était venue à l'esprit : « Les leaders font-ils l'histoire ou l'histoire fait-elle les leaders? » Depuis, à chaque fois que j'enseigne ce cours, je pose la même question pendant la première séance.

Ce jour-là, j'ai commencé ce cours sans savoir exactement à quoi m'attendre. Beaucoup de mes étudiants en politiques publiques étaient habitués à penser que presque tout peut être mesuré et quantifié, et l'économie dominait leur cursus. Les cours d'histoire n'étaient pas obligatoires, et lorsqu'on leur en proposait, il y avait peu d'inscrits. Je ne suis sans doute

pas objectif, mais je pensais que l'histoire devait être au cœur du programme des facultés de politiques publiques qui ambitionnent d'apprendre aux futurs fonctionnaires comment tourne le monde. Mais l'histoire à elle seule ne suffisait pas. Il fallait l'enseigner de manière qu'elle compte vraiment aux yeux des étudiants. Beaucoup d'entre eux voulaient apprendre *comment* devenir des leaders, ou comprendre ce qu'était le bon leadership. Pourtant, ces choses-là ne se réduisent pas à des formules ou à des abstractions, alors qu'elles sont souvent inculquées ainsi. Comment peut-on appréhender l'ascension ou la chute des leaders, les bases de leur autorité, la culture propre à leur gouvernance, le coût de leurs décisions, sans connaître en profondeur les circonstances historiques dans lesquelles ils agissent ? Autrement dit, quoi de mieux que des exemples historiques concrets pour découvrir les leaders et le leadership ?

J'ai donc conçu ce cours de manière classique. Tout au long du semestre, je présenterais aux étudiants différents cas permettant d'explorer des questions centrales et universelles sur les leaders et le leadership. Au fil de la première année, et des suivantes, j'ai continué à attirer de plus en plus d'auditeurs. Cela posait de nouveaux défis, mon public étant apparemment composé d'individus âgés de 18 à 80 ans, issus de contextes sociaux, culturels et religieux les plus divers. Certains avaient étudié l'histoire à l'université, d'autres n'en avaient plus fait après le lycée ou même le collège, et sans jamais sortir du passé de leur propre pays. J'avais dans la salle des policiers, des politiciens, des militants, des pilotes, des ouvriers, des fonctionnaires, des médecins, des spéculateurs, des scientifiques, des artistes, des designers, des étudiants en licence, des réfugiés et des juristes. Pour beaucoup d'entre eux, l'anglais était

leur deuxième, voire leur troisième langue. Il y avait d'anciens étudiants d'universités prestigieuses et des non-diplômés. Certains appartenaient à une lignée royale, d'autres étaient les premiers de leur famille à faire des études supérieures.

Quand je me suis lancé dans ce cours, j'espérais qu'il me permettrait d'inspirer à ce public si divers, et venu du monde entier, un intérêt pour ce que l'histoire avait à offrir à de futurs fonctionnaires. Je n'avais pas prévu de susciter un engouement aussi phénoménal. Les inscrits manifestaient une curiosité et une volonté de s'interroger sur la nature de l'autorité, la bonne gouvernance, le leadership audacieux et l'art de la prise de décision. Avec les années, ces questions semblent avoir acquis une urgence pressante (et sinistre) car nous avons du mal à comprendre notre monde en rapide transformation, et le rôle que pourraient jouer à l'avenir la politique et le leadership. J'ai toujours eu conscience du caractère spectaculaire des événements passés, mais en tant qu'historien professionnel, dans un cadre universitaire d'élite, je me concentrais avant tout sur la compréhension rationnelle, par la recherche érudite et la discussion historiographique. Je n'avais pas prévu que ce nouveau type d'enseignement allait à ce point ébranler mes étudiants ou moi-même. J'ai appris, relativement tard dans ma carrière, qu'enseigner l'histoire pouvait être aussi puissant sur le plan émotionnel que stimulant sur le plan intellectuel. Cette expérience m'a ramené aux raisons pour lesquelles j'avais initialement voulu être historien.

Je souhaitais que les étudiants se rendent compte de ce que signifie prendre des décisions dans des circonstances terribles, qu'ils se mettent à la place d'un dirigeant luttant face au désespoir ou à la mort; qu'ils s'imaginent essayer de survivre dans un monde marqué par la corruption ou la tyrannie, situation

qui n'avait rien d'irréaliste pour certains d'entre eux. J'ai voulu utiliser l'art, notamment la littérature ou le cinéma, pour rendre le passé plus présent. Je crois depuis toujours que les meilleurs citoyens et les meilleurs dirigeants sont ceux qui sont exposés aux formes d'art les plus émouvantes et les plus transformatrices. J'ai donc choisi de faire travailler mes étudiants sur des films et des romans que peu d'entre eux connaissaient. Pour comprendre les choix terribles auxquels étaient confrontés les Français sous l'occupation nazie, je leur ai fait regarder *L'Armée des ombres*, de Jean-Pierre Melville (1969). Pour souligner la justice et la violence des luttes anticoloniales au xx^e siècle, ils visionnaient le film de Gillo Pontecorvo sorti en 1966, *La Bataille d'Alger*. Pour réfléchir en profondeur à la façon de braver le pouvoir absolu d'un dictateur pervers, je leur ai fait lire *La Fête au bouc*, le roman de Mario Vargas Llosa situé en République dominicaine sous Rafael Trujillo. Pour leur faire mesurer la folie de la guerre menée au Vietnam par les États-Unis et le rôle joué par « nos plus brillants éléments », j'ai choisi le documentaire d'Errol Morris sur la vie de Robert McNamara, *Brume de guerre*. Aucun n'était parfait. En tant que sources historiques, tous avaient leurs défauts. Mais chacun avait son importance, et rendait l'histoire plus frappante, les événements, plus réels. Je voulais canaliser leur puissance dans mon enseignement.

En un semestre, nous sommes passés du roi David aux suffragistes du xix^e siècle, de Franklin Roosevelt à la Résistance, de Malcolm X à Margaret Thatcher, du Mahatma Gandhi à Fela Kuti. Nous avons examiné comment les leaders opéraient à l'intérieur des contraintes de leur époque, ou s'y opposaient. Nous avons observé comment les cadres de décision rigidifiés menaient à des résultats tragiques qui auraient

pu être évités. Nous avons abordé les notions de loyauté, de défi, de responsabilité et de sacrifice. Les exemples étudiés étaient parlants pour beaucoup de mes étudiants, soit parce que le sujet concernait leur propre pays, soit, plus souvent, parce qu'il entraînait en résonance avec leurs souvenirs, leur vécu. Certains avaient connu une révolution, une guerre civile, l'exil, l'occupation militaire et d'autres désastres. Beaucoup travaillaient pour le gouvernement ou l'administration, et avaient affronté des situations difficiles qui n'étaient pas si différentes de celles que nous envisagions. Certains étaient originaires de pays autoritaires et avaient dû choisir entre travailler pour une dictature, la combattre et tenter de fuir. Certains arrivaient animés d'un fort sentiment national et avaient du mal à évoquer de sang-froid les heures les plus sombres de leur pays. D'autres me décrivaient la désorientation ressentie en découvrant qu'ils ignoraient tout de l'histoire qu'ils étudiaient, ou que ce qu'ils croyaient savoir jusque-là était erroné, alors que d'autres sentaient qu'on leur avait inculqué de la propagande pure. Cependant, la réaction la plus fréquente consistait à comprendre qu'ils faisaient partie de l'histoire, que le monde où ils vivaient était façonné par l'histoire, que les événements présents font écho à ceux du passé, et qu'ils étaient eux-mêmes des acteurs historiques aptes à transformer l'avenir, pour le meilleur ou pour le pire.

L'objectif de ce livre est de faire mieux connaître le leadership du passé et de réfléchir sur le leadership d'aujourd'hui, en offrant un écho de la vigueur, de l'émotion et de la curiosité qui caractérisaient les discussions dans ma salle de cours. J'espère aider mes lecteurs à répondre à cette question : que nous apprend l'histoire sur le genre de leaders et de leadership nécessaire pour affronter les véritables problèmes du monde

actuel? En même temps, j'entends bien conserver une certaine distance : je propose donc une vision critique des leaders et du leadership. Je voudrais montrer comment l'on peut reconnaître (ou être) un bon leader, mais je veux aussi que mes lecteurs se sentent capables de défier le leadership établi, de se méfier de leurs leaders, et même de chercher à les remplacer. Il ne s'agit pas seulement de tirer les leçons de la réussite, car l'échec a autant à nous apprendre, et parfois davantage.

L'histoire est pleine de moments sombres et pénibles. Par bien des côtés, nous vivons à présent l'un de ces moments. L'art du leadership dans ces heures difficiles est ce qui m'intéresse le plus, et c'est ce dont je parlerai ici. Quand les temps sont durs, et même désespérés, on voit souvent émerger des personnalités *a priori* improbables en tant que leaders – des leaders parfois importants, ou même transcendants. Ce livre relate bien des événements choquants et reflète ainsi la réalité de notre monde. Il ne cherche pas à nier cette réalité en se focalisant sur les côtés positifs et édifiants de l'histoire. Les récits ne se terminent pas toujours bien. Mon objectif est plutôt de pousser mes lecteurs à affronter directement les problèmes et les défis de notre monde, lorsqu'ils auront terminé leur lecture, en trouvant leur inspiration dans les sources les plus improbables, les plus surprenantes. En examinant avec lucidité les leaders et le leadership, je veux montrer que nous vivons tous dans l'histoire : nous sommes les produits du passé, mais nous façonnons aussi l'avenir.

Chapitre 1

Le roi, le prince et le leader tels que nous les imaginons

Si vous entrez dans une librairie et que vous vous dirigez vers le rayon consacré aux dirigeants historiques célèbres, il y a de grandes chances pour que vous rencontriez un nombre limité de personnages qui reviennent sur les couvertures grandiloquentes des best-sellers : Winston Churchill, Napoléon Bonaparte, Abraham Lincoln, Gengis Khan, Mao Zedong. Ce sont des leaders militaires ou impériaux, à cheval, en uniforme ou en armure, qui ont triomphé lors de grandes guerres ou qui ont mené leur nation à travers des crises, et ce sont en général des hommes.

Continuez, et vous allez vite rencontrer une autre version de cette littérature, consacrée aux figures éminentes du monde de l'entreprise : Bill Gates, Warren Buffett, Carlos Slim, Jeff Bezos. Avec des degrés divers de sophistication ou de nuances, ces hommes (et parfois ces femmes) sont traités comme des héros, des modèles, des exemples. Ils sont dépeints comme des êtres d'une puissance exceptionnelle, capables de surmonter tous les obstacles par leur simple volonté ou par leur intelligence impitoyable. Ces livres célèbrent avant tout l'individualisme. Il y est rarement question de la base de cette

réussite, dont les protagonistes n'étaient pas responsables : avoir eu des parents riches dans un pays socialement et économiquement stable, avec une foule de possibilités en matière d'instruction et de commerce. Le message de cette production littéraire est que la volonté nous mène à tout. Les leaders se fabriquent eux-mêmes à la force du poignet, et ils atteignent la grandeur grâce à leurs qualités uniques. Ils ont fait leur propre histoire.

Il est difficile d'échapper à cette vision des leaders et du leadership. Elle est omniprésente, dans la culture populaire comme dans les programmes scolaires. Nous avons tendance à enseigner et à étudier « les grands hommes ». Dans le monde entier, l'humanité est à la recherche de personnages aptes à la guider à travers les crises et les catastrophes. Cependant, partout les gens se sentent régulièrement trahis par leurs dirigeants. Voilà peut-être pourquoi les leaders d'un passé censément glorieux continuent à occuper une telle place dans notre présent morose. Pourquoi certains noms sont-ils associés au leadership? Ces héros étaient-ils aussi grands que nous l'imaginons? Lesquelles de leurs actions ou de leurs qualités se sont-elles avérées essentielles à leur popularité au fil du temps? La réponse à ces questions tient autant à notre conception du leadership qu'à ces personnages eux-mêmes. Nous abordons le sujet avec nos propres biais, nos propres préoccupations : les figures de leader que nous adoptons nous en disent autant sur leur époque et sur leur pays que sur les vertus prétendument éternelles.

Il existe néanmoins un fonds d'idées sur les leaders et le leadership qui est commun à toutes les cultures : la mythologie. Les premiers textes écrits dans l'histoire humaine nous parlent des rois, des dieux, des guerres et de nos origines. Pour

prendre un seul exemple majeur, la Bible n'est pas seulement un livre pour des milliards de gens, ni même un livre sacré, mais *la* source qui nous apprend à penser le monde, la façon d'y vivre et de le gouverner. Cela reste vrai que l'on vénère ce texte comme la parole de Dieu ou qu'on en rejette l'autorité. Les croyants comme les laïcs sont les fruits d'une civilisation modelée par la Bible et ses valeurs, entre autres choses. Pour cette raison, les idées que la Bible présente, l'image qu'elle donne des dirigeants et les leçons de leadership que nous sommes censés en tirer inspirent leurs conceptions à beaucoup d'habitants de la planète, pour le meilleur et pour le pire.

Les chapitres 11 à 18 du second livre de Samuel relatent la trajectoire qui est peut-être la plus spectaculaire, sanglante et navrante de tout l'Ancien Testament. Tout commence avec le roi David qui, dans son palais de Jérusalem, regarde paresseusement une femme se baigner dans une maison voisine. Le roi ordonne à ses serviteurs de la lui amener. Cette femme, Bethsabée, est mariée à un Hittite nommé Urie, soldat dans l'armée des Hébreux, parti combattre les Ammonites dans le cadre d'une de ces interminables guerres de conquête qui ont fait de David un roi riche et puissant. David couche avec Bethsabée – le lecteur d'autrefois pouvait y voir une forme de séduction, le lecteur d'aujourd'hui y reconnaît quelque chose de bien plus déplaisant – et la dame tombe enceinte. Soucieux de dissimuler ce faux pas, le roi fait revenir Urie du champ de bataille. Après l'avoir reçu dans son palais, il l'envoie en visite conjugale chez sa femme, afin qu'il puisse passer pour le père de l'enfant de David. Mais Urie contrarie ce beau projet en refusant d'aller chez lui : il préfère dormir devant la porte du roi, auquel il explique qu'il ne saurait coucher avec son épouse

et goûter les plaisirs domestiques alors que les autres soldats sont embourbés dans les combats :

L'arche et Israël et Juda habitent sous des tentes, mon seigneur Joab et les serviteurs de mon seigneur campent en rase campagne, et moi j'entrerais dans ma maison pour manger et boire et pour coucher avec ma femme! Aussi vrai que tu es vivant et que ton âme est vivante, je ne ferai point cela*!

L'honneur et l'intégrité d'Urie contraignent le roi David à plus de duplicité encore : il récompense le guerrier en le renvoyant sur le champ de bataille, avec un message privé à porter au général Joab. Le message ordonne à Joab de placer Urie en première ligne des combats, où il risque d'être tué. Ce qui ne manque pas d'arriver : Urie le Hittite meurt à la guerre, à cause d'une lettre qu'il a dû porter sans en connaître le contenu. À Jérusalem, Bethsabée qui ignore tout pleure son mari, mais pas très longtemps ; David la fait venir chez lui et elle devient la plus récente de ses nombreuses épouses.

David est une figure sacrée pour les juifs, les chrétiens et les musulmans : favori de Dieu, l'humble petit berger de la tribu de Juda que Dieu voulut faire roi ; qui abattit avec sa fronde le puissant guerrier philistin Goliath ; qui joua de la harpe pour apaiser l'âme tourmentée du premier roi des Hébreux, Saül ; qui vit la face de Dieu, qui parla à Dieu et qui, selon la tradition juive, rédigea les Psaumes ; dont les descendants seraient rois d'Israël à jamais, et dont serait issu le Messie. Dans le second livre de Samuel, David accède au pouvoir suprême

* 2 Samuel 11, 11. Traduction de Louis Segond (1910).

et étend son royaume par ses triomphes guerriers, protégé et bien-aimé de Dieu, et toujours avec droiture.

Pourtant, dans sa conduite envers Bethsabée et Urie le Hittite, David est humain et non divin ; il se montre même vil, immoral et paresseux. Il ne guide plus les hommes au combat, il n'offre plus un exemple de pudeur et de courage, mais se contente de trôner dans un luxueux palais, comme un gros bonnet, un voyeur, pendant que les autres se battent et meurent pour lui. C'est une image discordante pour ceux qui ne connaissent David que de réputation, comme une icône, filtrée par la mythologie ou la croyance. Mais les choses vont encore empirer.

Peu après la mort d'Urie, le prophète Nathan rend visite au roi David. Dans l'ancienne tradition biblique, les prophètes jouent un rôle crucial : puisqu'ils ont le pouvoir de prophétie, ils portent la parole de Dieu et servent de conseillers spirituels. Nathan est ainsi l'un des rares à pouvoir parler directement et librement à David, sans crainte. Nathan raconte au roi une histoire, une parabole :

Il y avait dans une ville deux hommes, l'un riche et l'autre pauvre. Le riche avait des brebis et des bœufs en très grand nombre. Le pauvre n'avait rien du tout qu'une petite brebis, qu'il avait achetée ; il la nourrissait, et elle grandissait chez lui avec ses enfants ; elle mangeait de son pain, buvait dans sa coupe, dormait sur son sein, et il la regardait comme sa fille. Un voyageur arriva chez l'homme riche. Et le riche n'a pas voulu toucher à ses brebis ou à ses bœufs, pour préparer un repas au voyageur qui était venu chez lui ; il a pris la brebis du pauvre, et l'a apprêtée pour l'homme qui était venu chez lui*.

* 2 Samuel 12, 1-4.

La Bible nous apprend qu'en entendant cette histoire, « la colère de David s'enflamma violemment contre cet homme ». Le roi dit à Nathan : « L'Éternel est vivant ! L'homme qui a fait cela mérite la mort. Et il rendra quatre brebis, pour avoir commis cette action et pour avoir été sans pitié. » Le prophète réplique : « Tu es cet homme-là ! » Et il continue :

Ainsi parle l'Éternel, le Dieu d'Israël : Je t'ai oint pour roi sur Israël [...] et je t'ai donné la maison d'Israël et de Juda. Et si cela eût été peu, j'y aurais encore ajouté. Pourquoi donc as-tu méprisé la parole de l'Éternel, en faisant ce qui est mal à ses yeux ? Tu as frappé de l'épée Urie, le Hittite ; tu as pris sa femme pour en faire ta femme, et lui, tu l'as tué par l'épée des fils d'Ammon. Maintenant, l'épée ne s'éloignera jamais de ta maison, parce que tu m'as méprisé, et parce que tu as pris la femme d'Urie, le Hittite, pour en faire ta femme. Ainsi parle l'Éternel : Voici, je vais faire sortir de ta maison le malheur contre toi*.

Entendant les paroles de Nathan, David s'écroule, frappé par un sentiment de culpabilité : « J'ai péché contre l'Éternel », s'exclame-t-il. Mais le prophète le rassure, lui affirmant que Dieu épargnera sa vie. Maigre consolation car, dès lors, et pendant une longue période, David et sa famille traversent une série de tragédies, et le roi en vient à regretter que Dieu ne se soit pas contenté de le tuer, lui.

Tout d'abord, le bébé de Bethsabée, fils de David, tombe gravement malade. Le roi et ses serviteurs prient, pleurent et jeûnent, en vain : l'enfant meurt (après quoi Bethsabée tombe

* 2 Samuel 12, 5-11.

à nouveau enceinte : ce deuxième fils sera Salomon, qu'aime Dieu et qui finira par succéder à son père sur le trône).

Le texte biblique relate ensuite un épisode lugubre impliquant trois des aînés parmi les enfants de David : Amnon, Tamar et Absalom. Ces événements terribles ont inspiré beaucoup de magnifiques œuvres d'art, suscité des débats théologiques épineux, et ont traumatisé des générations d'écoliers étudiant la Bible. Amnon devient obsédé par sa demi-sœur Tamar ; sur le conseil d'un ami, il se fait passer pour malade et demande que Tamar soit envoyée le nourrir. David ordonne à sa fille d'y aller. Elle obéit, elle a la gentillesse de préparer des pains de viande, mais Amnon n'en veut pas, et demande plutôt qu'elle couche avec lui. Comme elle est horrifiée par cette idée et tente de le calmer en lui suggérant de parler de son désir à leur père, il l'agresse et la viole, alors qu'elle l'implore d'arrêter. Lorsqu'il a terminé, il ressent pour elle « une forte aversion » et la met dehors avec colère. À quoi elle répond : « N'augmente pas, en me chassant, le mal que tu m'as déjà fait*. »

Désespérée, Tamar se rend chez son frère Absalom, qui décide de ne plus jamais adresser la parole à son demi-frère Amnon : « Il le prit en haine, parce qu'il avait déshonoré Tamar, sa sœur**. »

Deux années s'écoulent. Absalom semble être passé à autre chose (de Tamar, on ne nous dit rien). Mais par ruse, il réussit alors à réunir tous les fils du roi, ses frères et demi-frères, et il ordonne à ses serviteurs de tuer Amnon, pour venger le viol de Tamar. Quand la nouvelle revient aux oreilles du roi David (qui

* 2 Samuel 13, 15-16.

** 2 Samuel 13, 22.