



YANN HARLAUT

NÉGOCIER

— *comme* —

CHURCHILL

COMMENT GARDER
LE CAP EN SITUATIONS
DIFFICILES

EYROLLES

© Groupe Eyrolles, 2014
ISBN : 978-2-212-55707-7

LA GRANDE ET LA PETITE HISTOIRE
AU SERVICE DE L'ENTREPRISE



NÉGOCIER... POUR EXISTER : LES BLESSURES DE L'ENFANCE

« Sa grandeur ne venait pas de sa perfection,
mais de sa capacité extraordinaire à surmonter
et dépasser ses imperfections. »

In Michael DOBBS, Churchill à Yalta.

Winston Churchill est un homme politique atypique. Issu de la noblesse, élève médiocre, soldat exalté, journaliste prolifique, écrivain renommé, homme politique d'envergure, ministre à plusieurs reprises, tantôt dans la majorité tantôt dans l'opposition, conservateur puis libéral et à nouveau conservateur, il fut Premier ministre, chef de guerre et diplomate durant la Seconde Guerre mondiale. À juste titre, il est considéré comme l'une des personnalités les plus influentes du xx^e siècle.

Cette appréciation est confirmée le 20 avril 2013 par le cabinet PricewaterhouseCoopers lors d'une étude sur les personnalités inspirant les dirigeants de multinationales dans l'exercice de leur leadership : mille trois cent trente interviews ont été conduites dans soixante-huit pays entre septembre et décembre 2012. Malgré des différences

géographiques et culturelles, Winston Churchill arrive en première place. Pourquoi un tel choix ?

Leader d'exception, Churchill est exceptionnellement humain. Il est tour à tour colérique, dépressif, visionnaire, intransigeant, intuitif, romantique, émotif, courageux, aventureux, imaginatif, bourreau de travail, perfectionniste... Il a tout connu, les réussites et les échecs, l'influence et l'isolement : sa vie est un roman, son action un exemple. N'est-il pas le seul cancre de l'histoire à avoir reçu le Prix Nobel de littérature ? Sous l'impulsion de Churchill, tout devient possible.

- Quels sont les ressorts de ce leader ?
- Quelles furent ses réussites ? Ses échecs ?
- Où puisait-il sa force de conviction ?
- Comment a-t-il réussi à créer sa propre voie pour mener à bien son action ?

Churchill est présent dans les principales négociations du ^{xx}e siècle dont il est souvent l'instigateur : de l'accord d'un État libre irlandais (1921) à celui de Palestine (1922), de la charte de l'Atlantique ancêtre de l'OTAN et de l'ONU (1941) à la conférence de Yalta (1945). Il est certainement le négociateur le plus influent de l'histoire, réfléchissant et infléchissant l'organisation du monde d'après-guerre.

- Quelles sont les méthodes de ce leader pour mobiliser ses ressources face à des négociations complexes et difficiles ?
- Quel est le profil de négociateur de Churchill ? Qui est fondamentalement cet homme si difficile à cerner ? Quels sont les leviers de son action ?
- Quelles sont ses techniques pour négocier avec ses ennemis d'hier ?
- Quels sont ses points forts pour négocier avec succès ?
- Quels messages cette personnalité historique peut-elle transmettre à ceux qui, en entreprise ou dans leur vie, doivent négocier, garder le cap, encore plus dans la période de turbulences que nous vivons ?

Voici le portrait d'un homme psychologiquement complexe, à l'enfance marquée qui a tant à faire partager aux leaders et managers contemporains.

UNE PERSONNALITÉ COMPLEXE

Churchill n'est pas un négociateur modèle, un grand diplomate à l'instar de Mazarin, Metternich ou Talleyrand. C'est une personnalité contrariée, dont l'enfance a été humainement négligée. Trop émotif, en opposition au système éducatif, sa scolarité a été calamiteuse. Jeune homme arrogant par naissance, il est rebelle par goût ou tout simplement pour exister. L'homme a de nombreuses faiblesses personnelles, des points de vigilance qu'il a tenté toute sa vie d'amoindrir ou de contrer.

Maniaque et cyclothymique, il est enclin à des accès de dépression, accompagnés parfois d'une tendance suicidaire. Il avoue d'ailleurs à son médecin qu'il n'aime pas les balcons, passerelles, garde-corps ou bastingages de crainte qu'une humeur soudaine ne le pousse à sauter.

Surnommé «gueule de bouledogue», Churchill n'est pas un homme de compromis, souvent perçu comme dur et intraitable. C'est un lutteur qui fonctionne au rapport de force. Il s'emporte facilement, tentant au maximum de maîtriser ses nerfs. Avec une telle attitude, il peut tout perdre et c'est ainsi que son père a quitté la politique, sur une saute d'humeur.

Homme de caractère, il exerce une influence positive ou négative sur ses interlocuteurs. Nul n'est insensible face à Churchill. Cette influence est primordiale lors des phases de négociation, galvanisant son auditoire ou l'horripilant tant ses propos paraissent parfois excentriques.

Obnubilé par ses propres désirs, il pourrait oublier d'écouter les avis des autres. Pourtant, en bon négociateur, Churchill ne se contente pas d'une écoute passive, il est aussi présent dans la discussion et suscite les échanges. Dans tous les cas, il ne veut pas aboutir à des décisions sans lendemain. Churchill a le sens de l'histoire et mesure pleinement la portée des grandes décisions.

Tous ses défauts auraient dû créer un homme asocial ; il s'est pourtant affirmé comme un leader d'exception. Car il maîtrise d'instinct l'art de se faire des amis utiles et dévoués.

C'est un homme qui sait attirer et s'entourer: affable, gourmet, amateur d'alcool, de cigares et de casino. Il joue continuellement avec son image d'épicurien.

Churchill tente toujours d'instaurer un climat de confiance mutuelle comme le remarque le général Kennedy, qui écrit dans son journal: «Winston inspire indéniablement confiance; j'admire la façon dont il abat un travail colossal, calmement et en paraissant toujours se distraire.»

Il se connaît parfaitement, sait lorsqu'il a tort ou lorsqu'il a raison. Son meilleur allié c'est lui; son pire adversaire, c'est lui! Il connaît ses moteurs, capitalise sur ses points forts et juggle au maximum ses faiblesses.

UNE STABILITÉ INTERNE

L'homme public est bien différent de l'homme privé. Churchill est un mari, un père puis un grand-père attentionné, aimant et prévenant. Il a une réelle stabilité dans sa vie familiale.

Il se marie tardivement, à trente-trois ans avec Clementine Hozier, son indispensable «Clemmie». Le couple aura cinq enfants. Pendant cinquante ans, Winston et Clementine vont offrir au monde l'image d'un couple modèle, surmontant les grandes crises de l'histoire. Une véritable passion anime ce couple qui échange entre deux télégrammes internationaux de tendres mots.

Churchill est sensible, meurtri particulièrement par le décès, à l'âge de deux ans, de sa fille Marigold des suites d'une méningite. C'est un bon père mais le grand négociateur international va se révéler plutôt mauvais dans les médiations familiales face à des enfants impulsifs qui ont hérité du caractère de leur père. S'il cède facilement à leurs caprices, il n'hésite pas un instant à les protéger lors de divers scandales.

Un homme bouillonnant comme Churchill a besoin d'une retraite, d'un havre de paix. Ce sera le manoir de Chartwell, situé dans le Kent, en pleine campagne. Cette résidence sera son refuge, lorsqu'il voudra ou sera contraint

de quitter la vie publique. Il défriche, scie, plante, construit un barrage, assèche ou creuse des mares. Il fait construire une piscine chauffée, remplit son parc d'une véritable ménagerie : cygnes, oies, poneys, chèvres et bédouins... Il y est un véritable *gentleman farmer*.

C'est là que viendront tous les grands décideurs de l'Angleterre mais aussi les premiers acteurs de la diplomatie internationale. Le 2 septembre 1938, alors que Churchill n'exerce aucune position officielle, l'ambassadeur d'URSS se rend discrètement à Chartwell pour constituer un front URSS-France-Angleterre contre l'Allemagne.

Pour penser, apaiser ses angoisses et chagrins, Churchill se tourne vers la lecture, l'écriture et la peinture. L'aquarelle sera son refuge jusqu'à plus de quatre-vingt-dix ans et notamment dès 1915, après l'échec de l'expédition des Dardanelles. Jamais il ne partira en voyage sans sa boîte de couleurs, ses pinceaux et son chevalet. L'artiste Churchill va réaliser près de cinq cents aquarelles dont certaines mises en vente dans une galerie parisienne, sous un nom d'emprunt : Charles Ardoin.

Churchill dispose enfin d'une formidable mémoire, d'une grande capacité de synthèse et de projection. Son cerveau n'accepte ni frontière ni limite de temps ou d'espace. Il maîtrise l'histoire passée, la géopolitique présente et analyse les grandes tendances mondiales. Ses idées et son action sont en perpétuel mouvement.

LE MOUVEMENT, C'EST LA VIE

Churchill est énergique, imaginatif et bouillonne d'idées. «J'aime qu'il se passe quelque chose ; et s'il ne se passe rien, je fais en sorte qu'il se passe quelque chose!» affirme-t-il.

Il est pressé de vivre sa vie et d'accomplir son destin. Il a vu son père mourir à quarante-six ans et il est convaincu qu'il mourra jeune. En Afrique du Sud, il confie à un journaliste : «Le pire de tout, c'est que mes perspectives de vie ne sont pas bonnes. Mon père est mort trop jeune. Il faut que j'accomplisse tout ce que je peux avant l'âge de

quarante ans.» Il s'agit d'une de ses rares erreurs de jugement puisqu'il décédera à l'âge de quatre-vingt-dix ans.

Sa force principale repose donc sur cette énergie, son extraordinaire force de travail. Churchill ne s'arrête jamais de travailler ou, plutôt, ne s'arrête jamais de faire quelque chose, quels que soient sa fatigue ou son état de santé. Le 17 février 1943, il tombe gravement malade, atteint d'une pneumonie. Mais il continue de recevoir et de traiter, heure par heure, ses dossiers. Quand il s'aperçoit d'une «diminution notable du nombre de documents», il s'insurge; les médecins et sa femme lui demandent de cesser tout travail. «Je ne pouvais y consentir. Qu'aurais-je fait toute la journée?» rétorque-t-il. Tous se liguent contre lui et parviennent néanmoins à le forcer à ne recevoir que les documents importants et à lire un roman.

L'homme déprime quand il est oisif et compense par une hyperactivité, travaillant de seize à vingt heures par jour. La journée professionnelle du Premier ministre Churchill commence à 8 heures; il travaille dans son lit, dans son bureau ou dans sa baignoire où il lit tous les télégrammes et dicte ses instructions. À 10 h 30, réunion. À 13 heures, copieux déjeuner au cours duquel il mange et travaille. Une heure de sieste puis de nouveau le travail avec un second bain. Entre 15 heures et 17 heures, et sauf désaccords, toutes les décisions essentielles sont prises, le restant de la journée est consacré à l'organisation et à l'analyse. Dîner et coucher vers 3 heures du matin. Le tout est arrosé de quelques remontants légers comme le champagne, la bière ou le vin blanc, ou plus consistants comme le whisky, le cognac, le sherry, le porto... Quoi qu'il en soit, il absorbe l'alcool comme du petit-lait.

Churchill doit toujours être satisfait de sa journée avant d'aller se coucher: «Lorsque j'allai me coucher vers 3 heures du matin, je ressentis un profond soulagement. J'avais enfin le pouvoir de donner des directives dans tous les domaines.» D'ailleurs Churchill sommeille plus qu'il ne dort.

Pour négociier, il faut tout d'abord être capable de prendre des décisions opportunes. Pour le faire de manière rapide, juste et efficace, il veut disposer d'avis et de données. Le

point clé des décisions de Churchill, c'est sa synthèse, préparée bien en amont. Churchill fonde ses décisions tant sur son intuition, sa vision que sur des données très rationnelles et statistiques. Dès sa prise de fonction au poste de Premier ministre, Churchill nomme son ami, le physicien Frederick Lindemann, au poste de conseiller scientifique du gouvernement, puis comme *paymaster-general*. Il est alors surnommé «the Prof». Churchill le décrit comme le lobe scientifique de son cerveau et lui fait une confiance totale.

L'une des principales réalisations de Lindemann est alors de créer un groupe de statisticiens dont le rôle est de convertir de très nombreuses sources de données brutes en graphiques. Ainsi Churchill peut évaluer et prendre rapidement des décisions fondées sur des données objectives. En juin 1940, Churchill adresse à Lindemann cette remontrance : «Vous ne me fournissez pas de statistiques hebdomadaires claires et synthétiques sur la production de munitions. Faute de cela, je ne puis me rendre compte précisément de la situation.»

Churchill doit donc savoir tout sur tout. Il peut déranger n'importe lequel de ses collaborateurs, à n'importe quelle heure pour obtenir une information essentielle. Pour lui, ne pas savoir est la conséquence de ne pas avoir posé la bonne question. Lorsque, en 1940, il apprend que la ville de Singapour ne dispose d'aucune défense solide, il est atterré mais assume : «J'aurais dû savoir, mes conseillers auraient dû savoir, ils auraient dû me le dire, et j'aurais dû les interroger.»

Churchill est un militaire et excelle dans la planification. Pour lui une négociation s'apparente d'abord à une bataille dont il convient au préalable d'établir le plan. Dans ses *Mémoires de guerre*, Churchill explique sa méthode pour mener la guerre, la politique étrangère et «bien d'autres domaines» : «La meilleure méthode consiste à choisir parmi de nombreuses solutions attrayantes ou déplaisantes celle qui va droit à l'essentiel. [...] Le refus d'adhérer à ce simple principe n'engendre que confusion et légèreté dans l'action, en aggravant presque toujours les choses par la suite.» Pour bien négocier, il faut être équitable, rapide et ferme.

Churchill aime les positions tranchées. Il joue cartes sur table au risque de dévoiler son jeu dès le début de la partie.

LE RENDEZ-VOUS RATÉ AVEC LE PÈRE

Fondamentalement, qu'est-ce qu'une négociation? C'est une rencontre et un dialogue entre deux ou plusieurs parties qui permettent de résoudre un conflit latent ou en devenir. La négociation est donc une forme d'intelligence et de raison contrairement au conflit, bien plus instinctif. Elle est donc omniprésente dans notre vie familiale, sociale et professionnelle.

Toute sa vie Churchill a dû négocier : avec sa famille, avec ses alliés politiques, avec le Parlement, avec ses supérieurs et ses subalternes, avec ses serviteurs ou avec les grands de ce monde, avec des démocrates et des dictateurs... Et pourtant, l'homme est impulsif et apprécie plus les coups, donnés ou reçus, que les vaines paroles.

Il a toujours pris des risques, conscient de l'importance de son propre destin qu'il associe à celui de l'Angleterre. Il a su trouver la ligne de conduite qui guidera son action. Mais comment ses jeunes années ont-elles préparé l'homme?

L'enfance de Winston Churchill s'est déroulée dans l'ombre de son père qui le fascinait et qu'il redoutait. Un mot aimant de celui-ci aurait probablement modifié sa personnalité, l'histoire de l'Angleterre, les frontières de l'Europe, la politique internationale... De tels mots bienveillants, il ne les a jamais entendus mais, en revanche, il a beaucoup appris des erreurs paternelles.

Le père de Winston Churchill, Lord Randolph Churchill, est un leader politique de première importance, à la carrière fulgurante, tant par sa rapide ascension que par sa chute brutale, tant par ses qualités innées que par sa déchéance physique et mentale.

Alors que Churchill a patiemment monté les échelons du pouvoir et marqué de son empreinte la politique britannique durant quarante ans, l'action de son père n'a été qu'un feu follet, brillant mais éphémère. Pourquoi? Cet échec est-il la

marque de la différence fondamentale qui existe entre les deux hommes dans leur habilité à négocier ?

Les ancêtres des « Spencer-Churchill » ont eu un réel impact sur l'histoire de l'Angleterre. Le premier duc de Marlborough, John Churchill, l'un des plus grands généraux de l'histoire britannique, a vaincu à plusieurs reprises les troupes de Louis XIV : à Blenheim (1704), Elixsem (1705), Ramillies (1706), Audenarde (1708), Malplaquet (1709). Pour le remercier de ses faits d'armes, John Churchill reçoit un château dans l'Oxfordshire, baptisé par la suite « palais de Blenheim » et où naît, le 30 novembre 1874, Winston Leonard Spencer-Churchill.

Le père de Winston est un brillant étudiant d'Oxford à l'avenir prometteur. En voyage en France, il tombe follement amoureux de la ravissante Jennie, fille de Leonard Jerome, un millionnaire américain excentrique. Ils se marient six mois plus tard : *so shocking* pour la haute et vieille aristocratie britannique. Ce mariage manifestement passionné permet de renflouer les poches plutôt vides de Randolph Churchill. En effet, les Churchill ont l'habitude de dépenser bien plus qu'ils ne devraient.

À vingt-cinq ans et dans le fief familial, Randolph Churchill est élu député conservateur aux Communes. Il se fait d'ailleurs remarquer pour son éloquence tout autant que par son goût des mondanités, de l'alcool et du sexe, s'attirant autant les sympathies que les inimitiés. Un différend avec le prince de Galles et le voilà provoqué en duel. On lui propose alors un exil doré : l'Irlande, et un poste de secrétaire du vice-roi, charge occupée par son père. Trois générations de Churchill vont vivre quelques années à Dublin.

Son père absent, tout comme sa mère, occupée par les mondanités, égoïste et frivole, Winston Churchill grandit entouré de domestiques. Sa santé est fragile, il est souvent alité à cause de gripes et de bronchites à répétition. L'enfant est capricieux, turbulent et insolent, tentant d'attirer l'attention et de combler le désintérêt de ses parents qui mènent maintenant des vies parallèles.

Randolph Churchill est le témoin des tensions entre Irlandais et Britanniques ; il reçoit et écoute toutes les

factions politiques. Certes il temporise plus qu'il ne négocie, n'ayant aucun pouvoir, mais il voyage et se rend compte concrètement des réalités sociales et économiques du pays.

Dès son retour d'Irlande, la carrière de Lord Randolph Churchill est lancée. Son parti, celui des Conservateurs, a perdu les élections. Le voici dans l'opposition, fougueux et talentueux. Avec l'extension du droit de vote aux classes populaires, Lord Randolph Churchill saisit sa chance et subjugué littéralement ce nouvel électorat, finalement assez conservateur. L'homme sait parler aux foules et être démagogue. Le noble séduit les prolétaires et permet à son parti de vaincre les Libéraux. À seulement trente ans, il est puissant, populaire et indispensable à son parti. En 1886, il devient chancelier de l'Échiquier (ministre des Finances) et numéro 2 du gouvernement.

Mais il a pris la très mauvaise habitude d'imposer ses choix en menaçant de démissionner. Cette tactique fonctionne, mais l'homme fait de l'ombre et agace.

Un différend avec le ministre de la Guerre au sujet des budgets et Randolph Churchill présente sa démission, une fois de plus, une fois de trop ! À sa grande surprise, elle est acceptée. Il a tout perdu. C'est exilé et isolé qu'il finira sa vie ; il meurt à quarante-six ans d'une longue et terrible maladie qui lui fait perdre sa beauté, sa santé physique et mentale.

Winston Churchill se souviendra de cet événement et se rappellera que pour négocier, il vaut mieux avoir toutes les cartes en main et surtout ne pas bluffer. Les positions extrémistes n'aboutissent qu'en cas de crise majeure, lorsqu'elles deviennent l'unique et ultime solution.

LE MUR ÉMOTIONNEL

Durant toute sa jeunesse, Churchill doit faire face à l'indifférence d'une mère très occupée, rompue aux mondanités mais non à la maternité. Avec son père, c'est pire. Il l'admire alors que celui-ci le méprise. Pour lui, ce fils est un raté sans avenir. Dans cette relation paternelle, Churchill

peut au mieux compter sur de l'indifférence. Pour s'affirmer Churchill devait-il tuer ce père terrible et imposant ?

Churchill est conscient du poids de son héritage et de la grandeur de ses aïeux. Ce passé, ces liens sont les siens. C'est sur ce socle qu'il doit se construire.

Ses vacances se passent dans le faste de son héritage familial. Le château de Blenheim est démesuré : trois cent vingt pièces et un parc de mille hectares. Entre l'Irlande et Londres, l'enfance de Churchill est, selon ses propres mots, la période « la plus malheureuse, mais aussi la plus misérable et la plus infructueuse de ma vie [...] Ces années furent marquées par le déplaisir, la contrainte, la monotonie et l'absurdité ».

Le système anglais formate les élites. Les enfants contemplatifs ou créatifs ne peuvent y trouver ni réponse ni ouverture intellectuelle ou artistique. Les personnalités ne peuvent s'affirmer qu'à l'âge adulte, mais à ce moment-là, n'est-il pas trop tard ?

Churchill fait partie de ces personnalités difficiles à modeler. Quand il a sept ans, ses parents décident de l'envoyer à l'école dans un prestigieux internat. Dès le premier jour, il interpelle son professeur sur des déclinaisons latines apprises par cœur :

« *Mensa* la table au nominatif, *mensa* la table au vocatif, *mensam* la table à l'accusatif, *mensae* la table au génitif, *mensae* la table au datif, *mensa* la table à l'ablatif, récite par cœur le jeune Churchill.

– Bien, répond satisfait son professeur.

– Au fait, qu'est-ce que cela veut dire ? se risque Churchill.

– *Mensa*, la table. *Mensa* est un mot représentant la première déclinaison. Il y a cinq déclinaisons. Tu viens d'apprendre le singulier de la première déclinaison.

– Mais, qu'est-ce que cela veut dire ?

– *Mensa* signifie « table ». *Mensa* signifie aussi « ô table », là c'est du vocatif. « Ô, table », c'est la façon dont on s'adresse à une table ou dont on l'apostrophe. C'est le mode que tu utilises quand tu parles à une table.

– Mais ça n'arrive jamais ! lâche le jeune Churchill, au comble de l'étonnement.

– Si tu commences à te montrer insolent, je peux t’assurer que tu seras sévèrement puni.»

Difficile de faire valoir son point de vue dans de telles conditions. Churchill tente de négocier une réponse, entamant un dialogue impossible, le rapport de force entre l’enfant et l’adulte, l’élève et le maître lui est nettement défavorable.

Le petit Churchill refuse d’apprendre et l’enfant est têtu. Nulle négociation, nulle contrainte ne le feront changer d’avis. Aucune parole ni brimade, aucun châtement corporel, aucun coup ne le brise. En silence, il subit et sa santé s’altère tout comme sa santé psychologique avec le développement d’un léger bégaiement et d’un fort zézaïement.

Au bout de deux ans, ses parents le changent d’établissement, direction Brighton. En 1888, Churchill entre au collège après un examen d’entrée catastrophique. Il est nul en latin, pitoyable en grec et en mathématiques, fantaisiste en anglais. Son maître d’internat note : « Il est si régulier dans son irrégularité que je ne sais vraiment que faire. »

Churchill dira lui-même de cette période scolaire : « À partir du moment où on ne faisait appel ni à mon intérêt, ni à mon entendement, ni à mon imagination, je ne voulais, ni ne pouvais apprendre. » Lui qui, plus tard, deviendra le premier des Anglais devient dès lors un éternel redoublant.

Winston Churchill est pourtant doué, disposant d’une incroyable mémoire. Il lit beaucoup, les journaux et presque toute la bibliothèque de son collège, se passionnant pour la politique, l’histoire et les grandes batailles. Mais il est malheureux. Il supplie ses parents de venir le voir, ce qu’ils feront... En quatre ans d’internat, sa mère viendra six fois, son père une fois, convoqué par le directeur. Il est vrai qu’Harrow est tout de même à une demi-heure de train de Londres...

S’ENGAGER DANS L’ARMÉE, UNE NÉGOCIATION PÈRE-FILS

Considérant les difficultés scolaires de son fils, Lord Randolph n’envisage qu’une carrière possible : l’armée. Ce

père qui connaît si mal son fils a remarqué son goût pour les défilés militaires et son impressionnante collection de soldats de plomb, mille cinq cents unités.

Lord Randolph oriente donc la négociation et attend le moment propice. Avare en mots et peu curieux, le père rejoint néanmoins son fils alors que ce dernier joue à reconstituer de grandioses batailles. À l'enfant passionné, il demande s'il veut entrer dans l'armée. «Je pensais que ce serait fantastique de commander une armée, alors j'ai dit oui tout de suite.» La cause est entendue, la bonne question au bon moment a suffi à déterminer une future carrière.

Dès lors, Winston Churchill suit une scolarité préparant aux examens militaires. Il se passionne pour le sport : équitation, boxe, natation et escrime. À dix-sept ans, il remporte les championnats d'escrime intercollège et prépare assidûment son entrée à Sandhurst, l'école d'officiers de cavalerie.

Mais il a accumulé tant de retard, notamment en mathématiques et en latin, qu'il échoue à deux reprises. Heureusement, le révérend Welldon a décelé le potentiel du jeune Churchill et convainc le père de persévérer avec une préparation encore plus ciblée. La troisième tentative est finalement la bonne.

Churchill reçoit les félicitations de quelques proches mais aucune lettre de sa mère et une lettre blessante de son père : «En accomplissant le prodigieux exploit d'entrer dans la cavalerie, tu m'as imposé une dépense supplémentaire de quelque 200 livres par an. [...] Si tu ne peux t'empêcher de mener l'existence oisive, vaine et inutile qui a été la tienne pendant ta scolarité et au cours des derniers mois, tu deviendras un simple rebut de la société, l'un de ces innombrables ratés qui sortent des *public schools*, et tu t'avachiras dans une existence minable, malheureuse et futile.» Quel manque de discernement !

Churchill entre donc au Royal Military College de Sandhurst. Il se passionne pour cette nouvelle formation, pratique, concrète et physique. Il se révèle être un excellent cavalier et les matières fondamentales, tactique, fortification,

topographie, droit et administration militaires ne le rebutent plus. Au premier examen, il est l'un des meilleurs de sa promotion.

Churchill commence à briller tandis que son père décline inexorablement avant de mourir le 24 janvier 1895. Libéré de l'ingérence paternelle, Churchill rejoint le 4^e hussard à Aldershot où il est nommé sous-lieutenant. Plein d'ardeur, il part en opérations militaires et y excelle. Via la discipline militaire, il s'accomplit alors qu'il a été rebelle à la discipline scolaire.

Mais Churchill veut sa revanche. Il cherche la gloire, cette gloire militaire qui lui donnerait le prestige nécessaire pour entrer en politique. Pour l'heure, il ne fait que parader. Une rébellion à Cuba, colonie espagnole, est pour lui une occasion à saisir. Il fait jouer ses relations et assure sa promotion et sa subsistance grâce à un contrat de journaliste avec le *Daily Graphic*. Dans la jungle humide et hostile, l'expédition espagnole se révèle dangereuse ce qui enthousiasme l'aventurier Churchill.

Toutefois en tant que correspondant de guerre, sa situation est ambivalente. Il doit négocier avec lui-même car s'il prend parti pour les Espagnols, il mécontentera ses lecteurs anglais et américains favorables à la rébellion. Mais il ne peut mécontenter ses hôtes dont la discipline et le courage le fascinent. Il évoque donc les risques et les compromis nécessaires pour stabiliser Cuba.

De retour en Angleterre, le régiment de Churchill doit partir aux Indes pour neuf ans. Une éternité plus propice à l'oubli qu'à la gloire. Aidé par sa mère, Churchill tente de trouver d'autres opérations, plus risquées, plus prestigieuses et plus courtes. Peine perdue, il faut suivre les ordres, être raisonnable et discipliné.

Si l'exil indien à Bangalore est doré et confortable, il ne contribue pas à la future carrière de l'ambitieux Churchill : pas de gloire, pas de réseau. Il met à profit ce temps pour lire et se cultiver : histoire, politique, économie, philosophie...

De retour en Angleterre lors d'une longue permission, Churchill trouve enfin une guerre à sa mesure à la frontière nord-ouest de l'Inde. L'expédition britannique est

commandée par un ami de la famille ; son incorporation n'est donc qu'une pure formalité. Il s'engage dans tous les combats, méprisant le danger. Sur le terrain, il plaît à ses soldats et à ses officiers, mais à l'arrière, le correspondant de guerre du prestigieux *Daily Telegraph* irrite. Ce sous-officier de vingt-trois ans critique l'administration et la logistique militaires.

Il est rappelé à Bangalore. La gloire, il peut l'obtenir non plus par l'épée, mais par la plume. Il écrit un livre sur l'opération militaire à laquelle il a participé, le premier d'une longue série : *The Story of the Malakand Field Force* en 1898 qui connaît un beau succès.

Une nouvelle campagne militaire se profile au Soudan et Churchill doit entamer sa première et difficile négociation avec le commandant en chef, Lord Kitchener. Mais ce dernier n'a guère apprécié les critiques du journaliste et de l'écrivain envers l'armée. Dans une première phase, la mère de Churchill joue de ses réseaux pour appuyer la demande d'incorporation de son fils : Evelyn Wood (chef de l'état-major général), le colonel Brabazon, le général Bindon Blood et même son Altesse royale. Mais Lord Kitchener refuse, il n'y a pas de place pour Winston Churchill... Plus tard, peut-être...

Churchill s'implique directement et demande à Lord Salisbury, qui n'est autre que le Premier ministre et le ministre des Affaires étrangères, d'intercéder. La présence de Churchill est finalement imposée et il rejoint l'expédition.

Avant de partir, il signe un nouveau contrat en tant que journaliste. Les combats sont importants, sanglants et glorieux : le désert, les charges de cavalerie, l'odeur de la poudre et le choc des lames... Churchill croise à plusieurs reprises la mort et s'illustre encore par son courage.

Il n'oublie pas d'écrire quelques articles sensationnels, exaltant mais également décrivant la réalité d'un conflit guerrier : mauvais traitements, mutilations, profanations, pas seulement de l'ennemi mais aussi des Britanniques. Tout cela fait une bien mauvaise publicité à Lord Kitchener qui missionne Churchill pour ramener au Caire un troupeau de chameaux malades. L'aventure s'achève ainsi et Churchill, après

une courte escapade indienne, quitte l'armée à vingt-quatre ans. Il se présente rapidement au Parlement, il est battu sèchement et largement.

Churchill rebondit et tente à nouveau sa chance, direction une nouvelle guerre, en Afrique du Sud mais seulement en tant que correspondant de guerre du *Morning Post*. Il a d'ailleurs négocié un salaire conséquent. Lorsqu'il débarque au Cap, la situation militaire des Anglais est mauvaise, obligés de se replier face aux Boers. Churchill accompagne une mission de reconnaissance et son train blindé est attaqué. Ex-officier, le journaliste prend la direction des opérations et sauve héroïquement ses compagnons. Il est cependant fait prisonnier et s'évade, faisant ainsi la une des journaux anglais.

Du jour au lendemain, Churchill devient célèbre et populaire. Son aventure vient idéalement remonter le moral de la nation confrontée à une guerre si mal engagée. Il reprend du service et devient lieutenant au South African Light Horse. «Avec toute l'inconscience de la jeunesse, je recherchais chaque miette d'aventure, chaque expérience et tout ce qui pouvait faire un bon article», écrira-t-il. La gloire acquise après trois guerres et cinq livres, il est élu au Parlement.

Churchill a tout fait pour créer une situation propice au lancement de sa carrière politique. Malgré les contrariétés, les brimades, les difficultés, il a lutté, tirant parti au maximum de ce qu'il est profondément, un audacieux et un battant.

LES BONS CONSEILS DE CHURCHILL...

pour tirer parti de ce que l'on est

- Transformez les contraintes initiales, voire vos blessures, en moteurs de motivations personnelles et durables. Le père de Churchill a toujours considéré que son fils était incapable de mener sa vie et de réussir. Il a tout fait pour diriger son existence, en brimant toute forme d'initiative et de créativité. Il est vrai qu'être un Churchill n'est déjà pas facile au regard des actions de ses aïeux, mais en plus il est le fils d'un homme brillant, devenu numéro 2 du gouvernement britannique. La pression pour réussir était tellement forte qu'elle risquait de briser le jeune Churchill. Mais il s'en est néanmoins affranchi, transformant ce qui aurait pu être une fatalité en un formidable levier pour une réussite future.
- Faites comme Churchill et apprenez à sortir du cadre pour entraîner votre cerveau à être confronté à quelque chose de nouveau, d'inconnu. En d'autres termes, face à la routine d'un cadre trop strict (l'aristocratie et le collège), Churchill va prendre le contrepied de ce qu'on attend de lui. Là où d'autres seront en difficulté, voire en stress, lui mobilisera ses ressources imaginatives pour préparer des solutions et des idées dans le cadre très mouvant d'une négociation.
- Utilisez vos imperfections comme levier de compréhension et d'intuition des situations. Le caractère impulsif de Churchill est la cause de la rupture avec sa famille, ses professeurs et ses supérieurs militaires. Il les contredit brutalement et effrontément. Pourtant, ce choix de l'affrontement peut se révéler un formidable atout pour dénicher des personnalités et des idées originales.

- Soyez concentré sur vos points forts et essayez de vous appuyer sur ce que vous connaissez de vous, c'est-à-dire vos atouts et vos limites et la façon de les contourner. Churchill pratique l'introspection le soir, après 18 heures de travail, et prend le temps de réfléchir aux décisions prises et à son attitude.
- Affirmez votre crédibilité en liant la parole et les actes. Churchill est un homme d'action qui s'engage souvent personnellement. Il est réputé avoir une forte éthique. Cette notoriété assure les engagements qu'il prend et rassure ses interlocuteurs.



Vous avez pris connaissance des conseils de Churchill.

Notez les deux « pépites » (idées, actions, ressentis que vous gardez précieusement pour vous, à transposer dans votre vie quotidienne professionnelle ou personnelle) venant directement de l'expérience de Churchill.

Pépité n° 1 :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Pépité n° 2 :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

TABLE DES MATIÈRES

MODE D'EMPLOI	
La collection « Histoire et management »	1
CHAPITRE 1	
NÉGOCIER... POUR EXISTER : LES BLESSURES DE L'ENFANCE	7
Une personnalité complexe	9
Une stabilité interne	10
Le mouvement, c'est la vie	11
Le rendez-vous raté avec le père	14
Le mur émotionnel	16
S'engager dans l'armée, une négociation père-fils.....	18
CHAPITRE 2	
L'APPRENTISSAGE : LE NÉGOCIATEUR TRUBLION ET PERSUASIF	27
Un touche-à-tout qui affirme sa force de persuasion	28
L'échec des Dardanelles.....	31
Être et se rendre indispensable.....	34
Versailles : « La folie des vainqueurs »	36
Négocier l'impossible.....	40
La division, une voie sans issue.....	43
CHAPITRE 3	
LES TECHNIQUES FACE AUX DIFFÉRENTES NÉGOCIATIONS	53
<i>Winston is back!</i>	54
Le silence comme arme de négociation	56
Négocier sous pression : la campagne de France	57

Une victoire de la non-négociation :	
la bataille d'Angleterre.....	59
Un choix fatidique avec la France occupée	62
Séduire Roosevelt, les États-Unis et les Américains.....	63
Rechercher le consensus avec Staline	67
CHAPITRE 4	
NÉGOCIATEUR DANS LA DURÉE : LE COMPROMIS DU DÉBARQUEMENT	73
Contenter les uns... ..	74
... et ménager les autres.....	76
Les consultations bilatérales.....	80
La confrontation trilatérale : Téhéran.....	84
La concrétisation : les débarquements alliés.....	87
CHAPITRE 5	
LA NÉGOCIATION MARATHON DE YALTA OU COMMENT IMAGINER	
ET CONSTRUIRE UN FUTUR	93
Analyser les rapports de force	94
Définir les objectifs.....	95
Organiser sa stratégie	97
Échanger, concéder et exiger des contreparties	98
Manœuvrer, s'affronter et concilier.....	101
Conclure et concrétiser l'accord.....	103
CHAPITRE 6	
L'ART DE NÉGOCIATEUR AVEC DES PERSONNALITÉS COMPLEXES	109
De Gaulle : une mise sous pression.....	110
Staline : un duel psychologique	113
Roosevelt : le faux bon ami	115
Finalement, Churchill est-il un bon négociateur?	118
POUR CONCLURE	
CHURCHILL, UN EXEMPLE DANS LE PILOTAGE	
DE NÉGOCIATION COMPLEXE	123
Développer une stratégie efficace de négociation.....	124
Garder de la distance face aux échecs commerciaux ...	125
Oser risquer, négocier et agir,	
surtout en situation difficile	126

ANNEXE	132
REMERCIEMENTS.....	135
BIBLIOGRAPHIE.....	137
INDEX	139
TABLE DES BONS CONSEILS	141