

HEC MONTRÉAL

**Le leadership de Winston Churchill : militaire,
écrivain et homme d'État**

**Par
Daniel Francoeur**

**Sciences de la gestion
Option Management**

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)

Janvier 2007
© Daniel Francoeur, 2007

No. 5
2007

DÉCLARATION DE L'ÉTUDIANT (ÉTHIQUE EN RECHERCHE AUPRÈS DES ÊTRES HUMAINS)

Recherche sans collecte directe d'informations

Cette recherche n'impliquait pas une collecte directe d'informations auprès de personnes (exemples : entrevues, questionnaires, appels téléphoniques, groupes de discussion, tests, observations participantes, communications écrites ou électroniques, etc.).

Cette recherche n'impliquait pas une consultation de documents, de dossiers ou de banques de données existants qui ne font pas partie du domaine public et qui contiennent des informations sur des personnes.

Titre de la recherche : **Le leadership de Winston Churchill : militaire, écrivain et homme d'État**

Nom de l'étudiant : **Daniel Francoeur**

Signature : _____

Date : **Le 8 janvier 2007**

SOMMAIRE

Dans un contexte caractérisé par une crise de leadership, les personnes occupant des postes d'autorités dans les organisations ont tendance à se tourner vers les grands leaders pour confirmer ou développer leur propre leadership. Parmi ces grands leaders, Winston Churchill fait première figure. L'objectif de ce mémoire est donc de mieux comprendre le leadership de Winston Churchill. Son objectif secondaire est d'aider les lecteurs intéressés à cette question du leadership à mieux comprendre leur propre leadership ou à le développer.

Alors qu'il existe plusieurs théories pouvant être mobilisées pour étudier le leadership de Churchill, ce mémoire opte pour l'utilisation de la méthode des cas. Nous définissons la méthode des cas comme étant une recherche détaillée comportant plusieurs facettes qui utilise des méthodes qualitatives pour étudier un seul phénomène social. Nous avons choisi de présenter nos données sous la forme d'une histoire de vie. Le concept de la codification dans l'analyse textuelle telle que décrite par Ryan et Bernard (2000) fut utilisé à la fois pour la collecte et l'analyse de ces données. L'analyse de l'histoire de vie de Churchill releva l'importance de sa personnalité et plus particulièrement de son narcissisme dans son leadership. Plus précisément, le narcissisme fut relié à chacune des thématiques caractérisant son leadership incluant sa vision stratégique, sa grande énergie, sa capacité d'inspirer les autres et sa détermination.

Ce mémoire intéressera ceux et celles qui veulent mieux comprendre et développer leur leadership de deux manières. À un premier niveau, il identifie les éléments qui sont à la base du leadership de Churchill permettant ainsi aux lecteurs de s'identifier à lui. À travers cette identification, les lecteurs peuvent confirmer leur propre leadership ou encore développer les qualités qui sont propres au leadership de Churchill. À un deuxième niveau, ce mémoire illustre bien l'importance de la connaissance de soi dans le développement du leadership. Puisqu'un individu exerce son leadership à la fois avec ses forces et faiblesses, une introspection est essentielle pour toute personne qui désire devenir un meilleur leader.

TABLE DES MATIÈRES

DÉCLARATION DE L'ÉTUDIANT (ÉTHIQUE EN RECHERCHE AUPRÈS DES ÊTRES HUMAINS).....	ii
SOMMAIRE.....	iii
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	vii
REMERCIEMENTS	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : RECENSION DES ÉCRITS	4
1.1 Les définitions du leadership.....	4
1.2 Les théories de leadership	6
1.2.1 Le leadership biologique	6
1.2.2 Le leadership hiérarchique	7
1.2.3 La théorie des traits de personnalité.....	8
1.2.4 Le leadership situationnel et de la contingence.....	8
1.2.5 La théorie des grands hommes	9
1.2.6 Le leadership humaniste.....	10
1.2.7 Le leadership éthique	11
1.2.8 Le leadership transactionnel.....	11
1.2.9 Le leadership transformationnel.....	12
1.2.10 Discussion sur les théories de leadership	12
1.3 Les théories de développement de la personne.....	14
1.3.1 La théorie psychanalytique	14
1.4 Discussion sur les différentes théories en leadership	18
CHAPITRE 2 : CADRE D'ANALYSE.....	20
2.1 Le choix théorique	20
2.2 La méthode des cas versus les études de cas.....	21
2.4 Observer quoi ?.....	24

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE	26
3.1 Le corpus de recherche	26
3.2 La collecte et l'analyse des données.....	28
CHAPITRE 4 : HISTOIRE DE VIE	33
4.1 La première enfance	33
4.2 Les études.....	33
4.3 Sous-lieutenant, 4 ^e hussards	36
4.4 Député	40
4.5 L'honorable Winston Churchill.....	41
4.6 La Grande Guerre.....	43
4.7 Interlude.....	47
4.8 Un orage approche	49
4.9 La chute de la France.....	52
4.10 La bataille d'Angleterre.....	59
4.11 L'ouverture du front russe	61
4.12 Pearl Harbour	62
4.13 Une lutte sans relâche	64
4.14 Une torche s'allume.....	67
4.15 L'étau de referme	68
4.16 Le début de la fin	70
4.17 L'après guerre	76
CHAPITRE 5 : ANALYSE ET DISCUSSION	79
5.1 Les thématiques	79
5.1.1 Les capacités physiques de Churchill	79
5.1.2 La hiérarchie organisationnelle dans le cas de Churchill.....	81
5.1.3 L'environnement dans le cas de Churchill.....	82
5.1.4 Les valeurs morales de Churchill.....	83

5.1.5 Les besoins des subordonnés de Churchill et l'échange social.....	86
5.1.6 Les habiletés spéciales de Churchill et sa capacité d'inspirer les autres.....	87
5.1.7 La personnalité de Churchill et le narcissisme.....	88
5.1.8 La vision de Churchill.....	91
5.2 Les relations entre les thèmes.....	92
5.2.1 Le lien entre la personnalité et la vision stratégique.....	93
5.2.2 Le lien entre la personnalité et les habiletés spéciales.....	93
5.2.3 Le lien entre la personnalité et les capacités physiques.....	93
5.2.4 Le lien entre la personnalité et les valeurs morales.....	94
5.2.5 Le lien entre la personnalité et l'environnement.....	94
5.2.6 Le lien entre la personnalité et la hiérarchie organisationnelle.....	95
5.2.7 Le lien entre la personnalité et les besoins des subordonnés.....	95
CONCLUSION.....	97
ANNEXE A : LIVRES PAR WINSTON CHURCHILL.....	100
ANNEXE B : CARRIÈRE MINISTÉRIELLE DE CHURCHILL.....	102
ANNEXE C : LIVRE DE CODES.....	104
ANNEXE D : PREMIER GOUVERNEMENT DE WINSTON CHURCHILL MAI 1940.....	105
ANNEXE E : LA CHARTE DE L'ATLANTIQUE.....	107
ANNEXE F : LE PACTE DES NATIONS UNIES.....	109
BIBLIOGRAPHIE.....	110

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau 1.1 : Bilan des théories de leadership.....	13
Tableau 1.2 : Les stades de développement de Freud.....	15
Tableau 2.1 : La démarche d'observation du cas Winston Churchill	25
Tableau 5.1 : Les capacités physiques de Churchill.....	80
Tableau 5.2 : L'environnement dans le leadership de Churchill.....	82
Tableau 5.3 : Les valeurs morales du leadership de Churchill.....	85
Tableau 5.4 : La relation entre Churchill et ses subordonnés	86
Tableau 5.5 : Les symptômes narcissiques de Churchill.....	91
Tableau 5.5 : La vision de Churchill	92
Figure 5.1: Illustration du leadership de Winston Churchill	96

REMERCIEMENTS

D'abord, j'aimerais remercier mon directeur de mémoire, Laurent Lapiere, pour m'avoir donné la chance de travailler sur un leader historique. Merci aussi à Cyrille Sardais et à Alain Chanlat pour leur évaluation de mon mémoire.

Ensuite, un gros merci à mes parents, Roger et Marilyn, ainsi qu'à ma sœur Julie pour leurs encouragements et support.

Finalement, j'aimerais remercier tous mes collègues que j'ai rencontrés au long de mes études de maîtrise : Guillaume, Jean-Christophe, Bernard, Martin, Petr et tous les autres. Le temps passé avec vous fut vraiment génial. Je conserverai à jamais de bons souvenirs.

Writing a book is an adventure. To begin with, it is a toy and an amusement; then it becomes a mistress, and then it becomes a master, and then a tyrant. The last phase is that just as you are about to be reconciled to your servitude, you kill the monster, and fling him out to the public.

Winston S. Churchill

INTRODUCTION

Pour les individus qui occupent des postes d'autorité dans les organisations, la vie et les pratiques des grands leaders présentent beaucoup d'intérêt. Dans un contexte social, politique et économique où le leadership semble faire de plus en plus défaut, les responsables de la destinée des organisations se tournent vers les personnes qui ont réussi à faire accepter des visions nouvelles, à réaliser des innovations osées ou à mener des changements majeurs pour tenter de trouver l'étincelle ou l'inspiration susceptibles de déclencher, de confirmer ou de développer leur propre leadership (Lapierre, 1992, p. 57).

Si cette idée concernant le leadership était pertinente au moment où elle fut écrite, c'est-à-dire en 1992, elle est d'autant plus pertinente aujourd'hui. En réalité, le leadership semble toujours faire de plus en plus défaut. Dans le contexte politique, nous n'avons qu'à mentionner le scandale des commandites au Canada ou encore celui de la justification de la guerre en Iraq sur la scène internationale. Dans le contexte social, le manque de leadership se voit, par exemple, à travers le refus des pays industrialisés de s'attaquer à plusieurs dossiers importants dont celui de la famine en Afrique. Et dans le contexte qui nous intéresse particulièrement, le contexte économique, les scandales impliquant les dirigeants d'entreprises semblent être de plus en plus fréquents. Des cas comme Enron, World Com, Tyco, Hollinger et plus récemment Norbourg sont devenus des nouvelles courantes dans l'actualité d'affaires. Il est donc facile de comprendre pourquoi les individus qui occupent des postes d'autorité dans les organisations se tournent vers des grands leaders qui ont réussi à surmonter des défis particulièrement difficiles pour s'inspirer et développer leur propre leadership. Parmi ces grands leaders, Winston Churchill fait première figure.

En fait, depuis quelques temps, nous assistons à un renouvellement d'intérêt dans la vie et les réalisations de Winston Churchill. Les exemples de cet intérêt sont nombreux. En 2002, Churchill fut voté le plus grand Britannique de l'histoire dans un sondage effectué par la BBC (BBC, 2002). En 2005, la revue *Newsweek* utilisa le leadership de Churchill comme référence pour l'évaluation du leadership du président américain George W. Bush et du Premier ministre britannique Tony Blair (Gilbert, 2005). De plus, Churchill fut une source d'inspiration pour plusieurs leaders contemporains en des moments tumultueux. Ce fut notamment le cas de Rudolf Giuliani, le maire de New York, lors des

attentats terroristes du 11 septembre 2001 (CNN.com, 2002). Nous assistons aussi à la publication de plusieurs livres au sujet de Churchill de même qu'à l'apparition de nouvelles éditions des livres de Churchill qui étaient jusqu'à présent difficiles à obtenir.

En dépit de cette popularité, il est étonnant de constater que peu d'études existent sur le leadership de Churchill. Les quelques auteurs qui ont effectué de telles études (Krysk, 2000 ; Sandys et Littman, 2003 ; Hayward, 1997 ; Mansfield, 1995) se sont malheureusement tenus à une analyse plutôt superficielle. Pourtant, les avantages de l'étude d'un leader comme Churchill sont nombreux, particulièrement pour les individus issus du monde des affaires.

D'une part, le leadership issu de la sphère politique est beaucoup plus apte au contexte économique d'aujourd'hui que celui issu de l'entreprise privée. En fait, les jours où le tout puissant chef d'entreprise peut décider à lui seul l'avenir de son organisation sont terminés. Avec tous les scandales qui ont récemment marqué le monde des affaires, la profitabilité n'est plus la seule considération d'un dirigeant entreprise. Les processus, c'est-à-dire les manières utilisées pour atteindre les objectifs financiers, sont devenus importants (Haass, 2004). Par conséquent, les médias, les syndicats, les groupes environnementaux, les groupes de consommateurs et les agences régulatrices, qui dans le passé avaient un rôle mineur, prennent de plus en plus d'importance dans le processus décisionnel des entreprises. De leur côté, les gouvernements ont toujours eu à composer avec de tels enjeux puisque leur but n'a jamais été de faire un profit mais plutôt de servir la collectivité (Haass, 2004 ; Cardinal et Lapierre, 2005). Le leadership politique est donc beaucoup plus apte à ce genre d'environnement que celui de l'entreprise privée. En ce sens, l'étude d'un leader politique comme Churchill peut être fort utile pour les leaders du monde des affaires.

D'autre part, il y a des raisons de croire que la crise de leadership se produit dans les entreprises d'aujourd'hui est en partie le résultat du virage qu'a pris la discipline du management au cours des dernières décennies. Alors qu'au départ le management fut caractérisé par une multidisciplinarité, il est devenu avec le temps très technique et

quantitatif. En fait, les disciplines telles que la philosophie, l'histoire et la littérature furent évacuées du management pour faire plus de place aux mathématiques, à la finance et à l'économie. Les répercussions de ce virage commencent seulement à se faire sentir. L'Université de Dallas a soutenu récemment qu'une approche trop étroite dans l'enseignement de la gestion aurait pu être un des facteurs à l'origine des scandales d'Enron, de World Com, de Tyco et d'Arthur Anderson. Selon Thomas Lindsay, ancien Provost de l'Université de Dallas (cité dans Bennis et O'Toole, 2005), les raisons derrière les échecs des dirigeants d'entreprises sont rarement reliées à des questions d'ordre technique, mais bien à des questions d'ordre moral. Pour remédier à cette situation, certaines écoles de gestion ont commencé à enseigner les auteurs classiques comme Platon et John Locke. L'objectif n'est pas de faire des étudiants des experts en philosophie, mais plutôt de comprendre les variables du leadership qui ne sont pas visibles à travers des méthodes d'enseignements plus quantitatives (Bennis et O'Toole, 2005). Selon Dwight Waldo « la littérature aide à reconstituer ce que le professionnel-scientifique omet ou réduit : le concret, le sensuel, l'émotif, le subjectif et tout ce qui se rapporte aux valeurs » (Waldo, cité dans Guillet de Monthoux et Czarniawska-Joerges, 1994, p.7, traduction libre). Dans ce sens, l'étude de la vie d'un grand leader historique comme Churchill peut certainement aider les dirigeants du monde des affaires à prendre conscience des variables plus profondes du leadership.

En somme, ce mémoire a comme objectif de mieux comprendre le leadership de Winston Churchill. Dans une société où le leadership semble être en crise perpétuelle, nous espérons produire une étude qui tâchera de comprendre le leadership d'un des plus grands leaders du siècle dernier et qui, en fin de compte, pourra aider les leaders d'aujourd'hui et particulièrement ceux du monde des affaires à trouver « l'étincelle ou l'inspiration susceptibles de déclencher, de confirmer ou de développer leur propre leadership » (Lapierre, 1992, p. 57).

CHAPITRE 1 : RECENSION DES ÉCRITS

Le leadership est loin d'être un nouveau domaine d'étude. En fait, l'étude du phénomène qu'on appelle le leadership remonte aux premières civilisations humaines. Il y a 5000 ans, les Égyptiens avaient déjà inventé des hiéroglyphes désignant les termes leadership (*seshemet*), leader (*seshemu*) et disciples (*shemsu*) (Bass, 1990). La littérature classique chinoise, qui remonte au sixième siècle avant J-C, est remplie de conseils pour les leaders en ce qui concerne leurs responsabilités envers le peuple chinois. Le philosophe Confucius (v. 551-479 av. J.-C.) demandait notamment aux leaders de donner un exemple moral et de manipuler les récompenses et punitions de manière à enseigner au peuple comment distinguer le bien du mal (Bass, 1990). Les héros de l'antiquité grecque furent dotés de qualités qui amplifiaient les caractéristiques de leadership valorisées à l'époque. Par exemple, dans le mythe de la guerre de Troie, le personnage d'Ajax représente l'inspiration, la loi et l'ordre. Celui d'Agamemnon dénote la justice et le jugement. Celui de Nestor traduit l'importance de la sagesse et du conseil et celui d'Achille illustre l'activisme ainsi que la valeur (Bass, 1990).

Alors qu'au départ la science se limitait à l'histoire et à la philosophie, le leadership est devenu avec le temps un objet d'étude pour plusieurs sciences sociales dont la psychologie, la sociologie et les sciences politiques (Bass, 1990). Compte tenu de la diversité des disciplines qui ont fait des contributions à ce champ d'étude, plusieurs possibilités s'offrent à nous en terme de théories et d'approches pour étudier le leadership de Winston Churchill. L'objectif de cette recension des écrits est donc de présenter les théories qui sont pertinentes pour comprendre le leadership de Churchill. Mais avant de nous pencher sur les théories en tant que telles, nous jugeons qu'il est utile de définir ce qu'est le leadership.

1.1 Les définitions du leadership

Les chercheurs définissent habituellement le leadership selon l'aspect du phénomène qui les intéresse (Yukl, 1981). Selon Bass (1990), il y a presque autant de définitions du leadership que de personnes qui ont tenté de le définir. Plusieurs de ces définitions sont ambiguës. Toutefois, de manière générale, le leadership peut être défini en terme de

processus de groupe, de personnalité, d'influence, de comportement, de persuasion, de relations de pouvoir, de conformité, d'instrument pour atteindre un but, d'interaction, de rôles, de structures ou encore d'une combinaison de plusieurs de ces derniers (Bass, 1990). Voici quelques exemples de définitions qui sont représentatifs de ces concepts :

1. Le leadership se résume au comportement d'un individu lorsque celui-ci est en train de diriger les activités d'un groupe afin d'atteindre un but (Hemphill et Coons cités dans Yukl, 1981, p. 3, traduction libre).
2. Le leadership est un genre d'influence interpersonnelle qui a lieu à travers un processus de communication afin d'atteindre des buts spécifiques (Tannenbaum, Weshler et Massarik cités dans Yukl, 1981, p. 3, traduction libre).
3. Le leadership est l'initiation et le maintien d'une structure (Stogdill cité dans Yukl, 1981, p. 3, traduction libre).
4. Le leadership est une forme d'interaction entre les personnes d'un groupe où un individu présente de l'information aux autres de manière à leur faire croire que leur situation sera améliorée s'ils agissent d'une certaine façon (Jacobs cité dans Yukl, 1981, p. 3, traduction libre).
5. Le leadership est une relation de pouvoir caractérisée par la perception qu'un membre d'un groupe a le droit de prescrire les normes de comportement des autres membres relativement à leurs activités au sein du groupe (Janda cité dans Yukl, 1981, p. 3, traduction libre).
6. Le leadership est un processus d'influence où les actions d'un individu modifient le comportement des autres et où ces derniers considèrent cette influence comme étant légitime et en accord avec les objectifs de l'individu en question (Kochan, Schmidt et DeCotiis cités dans Yukl, 1981, p. 3, traduction libre).
7. Le leadership est l'influence incrémentale qui dépasse les directives associées avec les activités routinières de l'organisation (Katz et Kahn cités dans Yukl, 1981, p. 3, traduction libre).

Selon Yulk (1981), la majorité des définitions du leadership se ressemblent dans la mesure où elles assument que le leadership est un phénomène de groupe qui implique l'interaction entre deux ou plusieurs personnes. De plus, plusieurs définitions assument que le leadership implique un processus où un individu du groupe tente d'influencer les autres (Yulk, 1981). En somme, ce rapide survol des définitions du leadership nous

permet de conclure que le leadership est un phénomène fort complexe qui nécessite l'utilisation d'approches relativement larges et diverses si nous voulons le comprendre.

1.2 Les théories de leadership

Compte tenu de la quantité des définitions du leadership, il va de soi qu'il existe également plusieurs théories de leadership. À partir des travaux de Bass (1990), de Dobbs, Gordon, Lee et Stamps (1999), de Smith et Peterson (1988) et de Yukl (1981) nous avons construit un palmarès des neuf théories les plus pertinentes pour étudier le leadership de Winston Churchill. Alors que certaines de ces théories peuvent paraître dépassées tandis que d'autres sont plus à la mode, nous pouvons trouver leurs traces dans plusieurs études contemporaines sur le leadership.

1.2.1 Le leadership biologique

Certains auteurs soutiennent que le leadership est un phénomène animal (Bass, 1990). Selon W. C. Allen (cité dans Bass, 1990) toute espèce vertébrée vivant à l'intérieur d'un groupe démontre un certain degré d'organisation sociale et de leadership. Souvent, les mâles dominants de ces espèces auront accès à plus de nourriture et à plus de femelles. Ils auront aussi la responsabilité de protéger les autres membres du groupe contre les prédateurs. La théorie du leadership biologique continue dans cette pensée en stipulant que les êtres humains, en particulier les hommes, possèdent des instincts de type animal qui les poussent à vouloir dominer les autres. Ces instincts seraient à l'origine du leadership chez les êtres humains (Dobbs et al., 1999). Ainsi, le leadership serait un phénomène propre aux membres du sexe masculin.

Aujourd'hui, cette théorie est largement dépassée. Il fut démontré que les femmes peuvent être des leaders aussi efficaces que les hommes et que les différences entre le leadership des deux sexes sont dues à des processus de socialisation et non à des faits biologiques (Appelbaum, Audet et Miller, 2003). Toutefois, l'aspect biologique des leaders demeure un facteur qui est pris en compte par plusieurs chercheurs. Par exemple, Conger (2004) soutient que plusieurs éléments entrent dans le développement du leadership d'un individu dont la génétique qui sert à déterminer ses capacités cognitives

et son niveau d'énergie. De même, dans son étude sur le leadership du général et président américain Ulysses S. Grant, Larsson (2002) soutient la clé du leadership de Grant réside dans deux types de facteurs : les facteurs situationnels et personnels. Parmi les facteurs personnels, nous trouvons une bonne santé physique.

La théorie du leadership biologique s'avère pertinente dans le cas de Churchill dans la mesure où le leadership de ce dernier fut caractérisé à la fois par une grande énergie et une résistance aux épreuves physiques.

1.2.2 Le leadership hiérarchique

L'historien grec Thucydide fut le père de cette théorie de leadership lorsqu'il a écrit que celui qui est le plus puissant a le droit d'établir les règles. De nos jours, cette théorie se traduit par l'idée que le leadership est le résultat de la position hiérarchique d'un individu dans une organisation (Dobbs et al., 1999) Ainsi, la théorie hiérarchique introduit la notion du pouvoir dans l'étude du leadership.

Le leadership hiérarchique est souvent considéré comme une forme d'autorité. Les individus détenant des postes élevés au sein de la hiérarchie organisationnelle ont généralement le pouvoir d'embaucher des employés, de les congédier et de les guider vers l'accomplissement d'objectifs précis. Ce genre d'autorité est légitime puisqu'elle est intégrée à la structure organisationnelle (Pfeffer, 1992). Toutefois, Pfeffer (1992) soutient que le leadership hiérarchique est problématique dans les organisations d'aujourd'hui. En fait, avec l'avènement du management participatif et de la nécessité d'une coopération étroite entre des employés qui ne font pas partie de la même pyramide hiérarchique, ce type de leadership devient de plus en plus difficile à maintenir.

Dans le cas de Winston Churchill, la théorie du leadership hiérarchique est intéressante puisque Churchill a dirigé plusieurs ministères d'importance au sein du gouvernement britannique.¹ Ainsi, son leadership fut caractérisé par la détention d'une forme d'autorité ou pouvoir gouvernemental.

¹ Voir l'annexe B

1.2.3 La théorie des traits de personnalité

Platon a affirmé que le leader d'un groupe devait être le membre le plus vertueux et le plus intelligent. Selon lui, peu de personnes possèdent les qualités exceptionnelles nécessaires à l'exercice du leadership (Dobbs et al., 1999). La théorie des traits de personnalité affirme que le leadership est le résultat de la personnalité exceptionnelle de certains individus. Jusque dans les années 40, la majorité des études sur le leadership ont tenté de découvrir les traits de personnalité distinguant les leaders des autres membres de la société (Bass, 1990). Toutefois, avec le temps, les chercheurs ont réalisé que les traits de personnalité ne permettaient pas d'expliquer entièrement l'émergence du leadership dans un groupe. Les facteurs environnementaux devaient aussi être pris en considération (Bass, 1990).

Pour sa part, Churchill avait une personnalité quasi-tyrannique. Son tempérament bouillant et ses demandes excessives demandaient beaucoup des gens qui le côtoyait. Churchill avait aussi beaucoup de difficulté à se conformer à l'autorité. Ainsi, il serait intéressant de voir quel rôle sa personnalité eut dans l'exerce de son leadership.

1.2.4 Le leadership situationnel et de la contingence

Située à l'opposé de la théorie des traits de personnalité, la théorie situationnel stipule que ce sont des facteurs environnementaux qui décident quels individus émergent en tant que leaders (Bass, 1990). Le leadership serait donc le résultat de facteurs qui sont complètement à l'extérieur de l'individu. Le modèle de Hersey et Blanchard (1982) popularisa le leadership situationnel et son application en gestion. Ce modèle propose 4 styles de leadership à être utilisés selon l'environnement. Le leadership situationnel est notamment considéré comme une bonne stratégie de gestion dans un environnement turbulent, c'est-à-dire qui change fréquemment (Rigby, 2001).

À l'inverse du leadership situationnel se trouve la théorie de la contingence développée par F. E. Fiedler dans les années 60 (cité dans Bass, 1990). La théorie de la contingence laisse entendre que les leaders doivent être placés dans des situations où ils pourront

maximiser leur efficacité (Bass, 1990) plutôt qu'adapter leur style de gestion à l'environnement. La notion de placer un leader dans une situation où il pourra maximiser son leadership est une idée qui est toujours présente dans la littérature d'affaires. Par exemple, dans une étude récente sur les gestionnaires des projets virtuels visant à vérifier le modèle de Fiedler, Lee-Kelley (2002) conclut que ces gestionnaires devraient être affectés à des projets qui correspondent le plus possible avec leur style de leadership.

La pertinence de la théorie situationnel ou de la contingence dans le cas de Churchill réside dans le fait que Churchill s'est vraiment démarqué en tant que leader durant la Seconde Guerre mondiale. Par conséquent, cela nous laisse croire que l'environnement lié à cette guerre fut un facteur clé dans l'émergence de son leadership.

1.2.5 La théorie des grands hommes

Pour plusieurs, l'histoire du monde fut façonnée par le leadership de grands hommes dotés de qualités supérieures les permettant de séduire et diriger les masses (Bass, 1990). La théorie des grands hommes s'apparente à celle des traits de personnalités dans la mesure où elle assume que le leadership est un phénomène qui est propre à quelques individus. Les études sur l'hérédité fut une des techniques utilisées par les adeptes de la théorie des grands hommes pour tenter de découvrir les qualités qui distinguent les « grands hommes » des autres membres de la société ainsi l'origine du leadership.

De nos jours, la théorie des grands hommes trouve écho dans les cas des entreprises sauvées par un « grand » leader (Bass, 1990). Toutefois, la majorité des chercheurs reconnaissent maintenant que le leadership n'est pas aussi simple que ne le propose la théorie des grands hommes. Par conséquent, ils adoptent une vision plus compréhensive du phénomène. Selon, Topping (1997) une vision compréhensive du leadership doit inclure à la fois les caractéristiques personnelles des leaders, les demandes de l'environnement et une compréhension du comportement des êtres humains.

Néanmoins, Churchill fut un des protagonistes de la victoire alliée durant la Deuxième Guerre mondiale et ce, alors que tout semblait perdu. Était-il doté d'une force morale ou d'une intelligence extraordinaire? La théorie des grands hommes devient alors intéressante à mobiliser dans le cas de Churchill.

1.2.6 Le leadership humaniste

Cette théorie du leadership soutient que l'être humain est une entité motivée et que l'organisation une entité structurée et contrôlant. Selon les humanistes, l'objectif du leadership est de modifier l'organisation afin de permettre aux individus de satisfaire leurs besoins tout en contribuant aux objectifs de l'organisation (Bass, 1990). C'est notamment à partir des travaux de Blake et Mouton, de Maslow, de MacGregor, d'Argyris, de Likert et Hersey (cités dans Bass, 1990) qui portent sur le développement de l'individu au sein de l'organisation que la théorie humaniste s'est développée. Il est également intéressant de noter que cette vision du leadership est fondée dans les idéaux américains de la démocratie et des libertés individuelles (Bass, 1990).

La notion de l'intelligence émotionnelle, qui suscite actuellement beaucoup d'intérêt, est issue de l'approche humaniste. L'intelligence émotionnelle représente essentiellement les habiletés interpersonnelles d'un individu. Selon Goleman (2004), les meilleurs leaders possèdent un haut degré d'intelligence émotionnelle. Par conséquent, il conclut que l'intelligence émotionnelle est le *sine qua non* du leadership.

En ce qui concerne le cas de Churchill, ce dernier a reçu le Prix Nobel de la littérature en 1953 à la fois pour sa maîtrise de la description biographique et historique et pour l'excellence de son art oratoire dans sa défense des valeurs humaines. En fait, Churchill fut motivé pendant toute sa vie par la défense des valeurs de la liberté et de la démocratie dans le monde. En ce sens, la théorie humaniste s'avère pertinente pour étudier le leadership de Churchill.

1.2.7 Le leadership éthique

L'essence du leadership éthique se trouve dans le concept d'altruisme. L'altruisme soutient que l'être humain possède une dimension sociale et qu'il a la responsabilité de réconcilier ses intérêts personnels avec celles des autres. À l'opposé de l'altruisme se trouve l'égoïsme où règne uniquement les intérêts personnels de l'individu (Mendonca, 2001). Plusieurs modèles de leadership éthique existent dont le modèle kantien basé sur l'éthique du philosophe Emmanuel Kant (Bowie, 2000). Le leadership éthique reçoit de plus en plus d'attention de nos jours compte tenu des nombreux scandales impliquant les dirigeants d'entreprises. Toutefois, il demeure que les modèles de leadership de type machiavélien qui font abstraction de toute moralité sont encore très cités dans la littérature sur le management (Buttery et Richter, 2003).

Alors que le comportement de Churchill fut loin d'être guidé par les principes moraux d'Emmanuel Kant, il reste que Churchill a fait preuve d'une certaine moralité dans l'exercice de son leadership. Par exemple, son expérience en tant que prisonnier durant la guerre des Boers a fait en sorte qu'il améliora les conditions des prisonniers en Angleterre lorsqu'il fut ministre de l'Intérieur. Encore, son expérience de soldat a fait en sorte qu'il s'opposa à l'exécution des leaders des soldats qui s'étaient mutinés à la fin de la première guerre mondiale. Ainsi, l'étude du leadership de Churchill peut certainement être effectuée sous un angle éthique.

1.2.8 Le leadership transactionnel

La théorie du leadership transactionnel repose sur l'hypothèse que l'interaction sociale est une forme d'échange. Cette théorie soutient que les membres d'un groupe apportent des contributions au groupe moyennant un coût personnel. En retour, ils reçoivent des avantages personnels moyennant un coût au groupe. Cet échange persiste puisque l'ensemble des membres du groupe le trouve valorisant (Bass, 1990). De manière plus concrète, selon le leadership transactionnel le groupe va fournir un certain statut et prestige au leader. En retour, le leader va mettre ses qualités particulières au service du groupe afin que ses objectifs soient atteints (Jacobs cité dans Bass, 1990).

Pour sa part, le leadership de Churchill correspond au leadership transactionnel dans la mesure où les électeurs britanniques ont permis à Churchill d'occuper divers postes prestigieux au sein du gouvernement en échange de ses qualités de leader.

1.2.9 Le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel est probablement la théorie de leadership qui reçoit le plus d'attention actuellement. Le paradigme du leader transformationnel fut développé par J. V. Downton et J. M. Burns (cités dans Bass, 1990). Le leader transformationnel demande à ses subordonnés de transcender leurs intérêts personnels pour le bien du groupe, de l'organisation ou de la société. De plus, il leur demande de penser à leur développement à long terme plutôt qu'à leurs besoins du moment et d'être conscient de ce qui est réellement important pour eux dans la vie. De cette manière, le leader transformationnel encourage les autres à devenir leaders eux-mêmes. Par conséquent, J. M. Burns opposait le leadership transactionnel, qui est très utilitaire, au leadership transformationnel (cité dans Bass, 1990). Toutefois, d'autres théoriciens dont B. M. Bass affirment qu'un leader peut être à la fois transformationnel et transactionnel (Bass, 1990).

En ce qui concerne le cas de Churchill, le leadership transformationnel présente un intérêt puisque Churchill a réussi à inspirer les Britanniques à poursuivre le combat lors de la Deuxième Guerre mondiale alors que tout semblait perdu. Il les a convaincus de placer les intérêts de la société démocratique avant leurs intérêts personnels et ainsi de devenir leaders eux-mêmes.

1.2.10 Discussion sur les théories de leadership

Le tableau 1.1 présenté à la page suivante résume chacune des théories de leadership ainsi que leur pertinence pour l'étude du cas de Winston Churchill. En somme, ces théories montrent qu'il y a plusieurs éléments qui peuvent être à la base du leadership de Winston Churchill dont ses capacités physiques, sa personnalité et ses valeurs morales.

Toutefois, ces théories ne nous permettent pas de saisir le sens de son leadership. Selon Lapierre :

Le leadership, c'est la direction, c'est-à-dire l'orientation donnée à une organisation qui provient de la vie intérieure du leader et de ses façons de diriger les personnes. Cette direction se manifeste surtout par sa vision personnelle, par ses façons d'être et d'agir, par ses convictions profondes, par son imagination et par son univers fantasmagique. C'est une direction où la confiance en soi (affichée), les capacités d'impressionner et de persuader misent sur un certain enthousiasme. Le leadership est conçu comme la résultante de dispositions, de qualités et d'attributs personnels de la personne en poste d'autorité qui font qu'elle suscite, pour une collectivité donnée, un attrait et l'adhésion [...] Comprendre le leadership d'un individu, c'est donc tenter de saisir le noyau de sa vie intérieure. Bien sûr, il restera toujours des aspects inexplicables de son talent, de ses capacités intellectuelles et de la pertinence de son action dans une situation ou une époque donnée, mais si on réussit à saisir le noyau de cette vie intérieure, on aura la trame de base ou le grand scénario qui nous permettra d'établir le « sens » de ce leadership (Lapierre, 1992, pp. 59, 61).

Le développement de la vie intérieure d'un individu débute dans l'enfance et peut se poursuivre jusqu'à l'âge adulte. Par conséquent, nous devons faire un détour par les théories de développement de la personne si nous voulons saisir le sens du leadership de Churchill.

Tableau 1.1 : Bilan des théories de leadership

Théorie de leadership	Variable centrale étudiée	Pertinence pour le leadership de W. Churchill
Biologique	Capacités physiques	Grande énergie
Hiérarchique	Hiérarchie organisationnelle	Carrière ministérielle
Traits de personnalité	Personnalité	Personnalité très exigeante voire tyrannique
Situationnel/contingence	Environnement	Apogée de son leadership lors de la Deuxième Guerre mondiale
Grands hommes	Habiletés spéciales	Charisme, démagogie
Humaniste	Besoins des subordonnés	Défense des valeurs de la démocratie, de la justice et de la liberté
Éthique	L'altruisme, valeurs morales	Valeurs morales issues de son expérience personnelle
Transactionnel	Échange social entre leader et subordonnés	Échange avec les électeurs britanniques
Transformationnel	Transformation des subordonnés en leaders	Inspire les autres à poursuivre l'effort de guerre durant la Seconde Guerre mondiale

1.3 Les théories de développement de la personne

Selon Rost (1993) les études de leadership depuis les années 80 se caractérisent par une multidisciplinarité où plusieurs disciplines apportent des contributions aux connaissances sur le leadership. Nous avons présenté dans la section précédente des théories qui ont des racines dans diverses disciplines. Par exemple, les chercheurs qui adhèrent à la théorie des traits de personnalité se basent sur la psychologie pour tenter de découvrir les traits qui distinguent les leaders des autres individus de la société. Encore, les modèles de leadership éthique se basent sur la philosophie tandis que l'idée centrale du leadership biologique se trouve dans les sciences naturelles.

Il existe également des théories qui, mêmes si elles ne se penchent pas directement sur la question du leadership, peuvent s'avérer très pertinentes pour la compréhension de ce phénomène. Nous retrouvons notamment la théorie du développement moral de Kohlberg, la théorie du développement psycho-social d'Erikson et la théorie psychanalytique de Freud. Ces théories permettent de mieux comprendre le leadership d'une personne en examinant comment ses valeurs personnelles, sa vision du monde, ses principes directeurs, etc. se sont développés. Parmi ces théories, l'approche psychanalytique a effectué au cours des dernières décennies des contributions majeures à la compréhension des phénomènes psychiques reliés à la pratique du leadership.

1.3.1 La théorie psychanalytique

La théorie psychanalytique de Sigmund Freud est probablement la plus citée dans les études sur le développement de la personne et plus particulièrement en ce qui concerne le développement de la personnalité. Cette théorie base ses stades de développement sur la zone sexuelle du corps humain. La théorie psychanalytique a d'abord comme objectif d'effectuer une investigation des troubles psychologiques de l'être humain et ensuite de les traiter. Toutefois, ses concepts peuvent être utiles pour comprendre divers phénomènes dont le celui du leadership.

La théorie psychanalytique repose sur une séquence de stades prédéterminés que tout être humain passe à travers. Une personne qui réussit à compléter les stades développera

une personnalité saine tandis qu'une personne qui ne réussit pas à les translaborer développera des troubles de personnalité (Heffner, 2001). Selon les psychanalystes, ces troubles sont causés par des conflits qui demeurent irrésolus au cours du développement psycho-sexuel de l'individu (fixations) et ce, surtout aux premiers stades de développement. Le tableau 1.2 présenté ci-dessous résume la théorie psychanalytique.

Tableau 1.2 : Les stades de développement de Freud

Age	Nom du stade	Source de plaisir	Conflit
0-2	Oral	Bouche: sucer, mordre, avaler	Sevrage loin du sein de la mère
2-4	Anal	Anus: évacuation ou rétention des excréments	Formation à la propreté
4-5	Phallique	Parties génitales	Oedipe (garçons), Electra (filles)
6- puberté	Latent	Désirs sexuels sublimés dans des sports et passe-temps. Les amis de même sexe aident également à éviter des sentiments sexuels.	
Après puberté	Génital	Les changements sexuels physiques raniment les besoins réprimés. Les sentiments sexuels dirigés vers d'autres mènent à la satisfaction sexuelle.	Règles sociales

Source : *Freud's Psychosexual Stage Theory* disponible au http://changingminds.org/explanations/learning/freud_stage.htm (traduction libre)

Stade oral

Durant la phase orale, l'enfant est préoccupé par des plaisirs oraux tels que sucer, mordre et avaler. Un enfant qui reçoit trop ou pas assez de gratification durant ce stade pourra développer une personnalité orale. Une personne ayant une personnalité dite orale aura une plus grande tendance à fumer, boire ou manger excessivement. De plus, ce genre d'individu sera successible d'être dépendant des autres ainsi que crédule.

Cependant, l'enfant pourrait plutôt décider de se battre contre ces tendances et par conséquent développera un caractère pessimiste et agressif (Heffner, 2001).

Stade anal

Durant la phase anale, l'enfant est préoccupé par des plaisirs qui proviennent de la rétention et l'évacuation de ses excréments. Compte tenu des règles sociétales qui sont principalement exprimées à travers les parents, l'enfant apprend à contrôler ses stimulations anales. L'enfant qui ne réussit pas à contrôler ses stimulations peut développer une obsession avec la propreté, le contrôle et la perfection ou encore cela peut résulter en une personne malpropre et désordonnée (Heffner, 2001).

Stade phallique

Freud a soutenu que durant ce stade les garçons développeront des désirs sexuels inconscients pour leur mère. Par conséquent, ils vont rivaliser avec leurs pères pour l'attention maternelle et auront peur d'être punis par ces derniers. Ces sentiments sont connus sous le nom du complexe d'Oedipe. Avec le temps, les garçons choisiront de s'identifier à leurs pères plutôt que de faire compétition avec eux. C'est en s'identifiant à leurs pères que les garçons développeront leur masculinité. Une fixation durant ce stade peut résulter en des déviations sexuelles ou encore en une confusion avec l'identité sexuelle. Plus tard, un processus similaire, nommé complexe d'Electra, fut attribué au développement des filles. Toutefois, Freud ne fut jamais d'accord avec l'idée du complexe d'Electra (Heffner, 2001).

Stade latent

Durant ce stade, les désirs sexuels des enfants demeurent refoulés et les enfants joueront principalement avec des enfants du même sexe (Heffner, 2001).

Stade génital

À travers les leçons apprises durant les autres stades de développement, les adolescents dirigeront leurs désirs sexuels envers les membres de l'autre sexe (Heffner, 2001).

Même si Freud a reconnu l'existence d'une multitude de types de personnalités, il a identifié trois grandes catégories : la personnalité érotique, obsessionnelle et narcissique (Maccoby, 2000). La personnalité érotique est caractérisée par un grand désir d'être aimé. Ce grand besoin d'être aimé fait en sorte que la personnalité érotique sera souvent dépendante des autres. Les individus ayant des personnalités érotiques auront tendance à se diriger vers des professions qui les amèneront à aider les autres (professeurs, travailleurs sociaux, infirmiers, etc.). En tant que gestionnaires, ils auront un souci pour leurs employés, éviteront les conflits et feront en sorte que ces derniers soient dépendants d'eux (Maccoby, 2000).

À l'opposé, les individus ayant une personnalité obsessionnelle sont dirigés intérieurement. Ce sont des gens qui sont autonomes et consciencieux. Ils créent et maintiennent l'ordre. Au niveau professionnel, les personnalités obsessionnelles seront les plus efficaces dans des postes opérationnels. Les obsessionnels productifs ont des standards élevés, communiquent très bien et s'assurent que les instructions sont suivies. Ils sont généralement d'excellents mentors et joueurs d'équipe. Pour leur part, les obsessionnels improductifs auront tendance à devenir d'étroits spécialistes et des gestionnaires adhérant à une stricte bureaucratie (Maccoby, 2000).

Le troisième type de personnalité identifié par Freud est la personnalité narcissique. Les individus narcissiques sont indépendants et ne se laissent pas impressionner facilement. Ils sont des innovateurs motivés par la recherche de pouvoir et de gloire. Les narcissiques productifs sont non seulement des experts dans leur domaine, ils le transcendent. Leur soif d'apprentissage est énorme. Contrairement aux personnalités érotiques, les narcissiques veulent être admirés et non aimés et puisqu'ils ne sont pas contraints par une stricte conscience comme les obsessionnels ils poursuivent agressivement leurs buts. Toutefois, à cause de leur indépendance et agressivité, les narcissiques sont constamment à la recherche d'ennemis et risquent de devenir paranoïaque lorsque placés sous un stress énorme (Maccoby, 2000).

Dans notre société, ce sont les personnalités narcissiques qui remplissent habituellement la définition typique du leader (Maccoby, 2000). Les leaders narcissiques sont souvent dotés d'une grande vision et d'une capacité d'attirer plusieurs subordonnés. À l'inverse, ils sont sensibles aux critiques, manquent d'empathie et d'écoute et ont un intense désir de gagner (Maccoby, 2000). Plusieurs explications sont proposées quant à l'origine du narcissisme et il n'y a pas de consensus parmi les psychanalystes. Le terme fut utilisé par Freud pour décrire une condition qui surgit au cours du développement de l'enfant dans laquelle sa libido est investie non pas dans un objet externe (qui est normalement la mère) mais dans sa propre personne. Ce type d'investissement libidinal peut être le résultat de facteurs externes comme l'absence de la mère ou de facteurs internes dont l'incapacité de l'enfant de trouver une personne dans laquelle investir sa libido. Selon Kets de Vries et Miller :

Les narcissiques sentent qu'ils doivent se fier à eux-mêmes plutôt qu'aux autres pour l'assouvissement de leurs besoins. Ils sont persuadés qu'ils ne peuvent se fier sur l'amour ou la loyauté de personne. Ils croient se suffire à eux-mêmes ; mais dans leur for intérieur, ils ressentent un sentiment de perte et de vide. Pour faire face à ces sentiments, et peut-être pour masquer leur insécurité, les narcissiques se préoccupent d'établir leur compétence, leur pouvoir, leur beauté, leur statut, leur prestige et leur supériorité. Parallèlement à cela, les narcissiques désirent que les autres partagent la haute estime qu'ils ont d'eux-mêmes et qu'ils satisfassent leurs besoins. Ce qui étonne du comportement de ces gens, c'est l'exploitation qu'ils font des autres. Les narcissiques vivent dans l'illusion qu'ils doivent être servis, que leurs désirs ont préséance sur ceux des autres. Ils croient mériter des égards particuliers (Kets de Vries et Miller, 1998, p. 4).

En ce qui concerne le leadership, le besoin de prestige, de compétence et de supériorité qui accompagne le narcissisme sont souvent des facteurs qui poussent les individus vers des postes de leadership (Kets de Vries et Miller, 1988 ; Coutu, 2004). Dans le cas de Winston Churchill, il serait intéressant de voir si le narcissisme a joué un rôle dans son leadership compte tenu qu'il représente pour plusieurs l'image typique du leader.

1.4 Discussion sur les différentes théories en leadership

Dans ce premier chapitre nous avons effectué un survol des principales théories qui peuvent s'avérer pertinentes pour une analyse du leadership Winston Churchill. Alors que certaines de ces théories sont anciennes, chacune d'elles permet d'examiner un aspect du leadership de Churchill. En fait, il est possible de dégager des mouvements en

ce qui concerne les études sur le leadership. Les premiers théoriciens du leadership s'intéressèrent principalement à ce que devrait être ou faire le leader idéal. Par la suite, les chercheurs commencèrent à examiner les leaders eux-mêmes avec la théorie des grands hommes. Selon cette théorie, le leadership est considéré comme quelque chose de mystique que seulement quelques élus possèdent. Plusieurs efforts furent effectués afin de découvrir quelles étaient les caractéristiques qui distinguaient les grands hommes des êtres normaux. Le résultat de ces efforts fut l'apparition de la théorie des traits de personnalité durant les années 1920. En réaction à la théorie des traits de personnalité, la théorie situationnelle a pris naissance dans les années 1940. À la même époque, les théories du leadership biologique et hiérarchique sont apparues. Ces premières théories de leadership avaient comme but d'expliquer l'origine du leadership. Pour leur part, les théories développées après les années 1940 portent une attention particulière sur les processus inhérents au leadership. Le développement de telles théories coïncide avec l'avancement des sciences humaines dont la psychologie. C'est dans ce contexte que les théories du leadership humaniste, transactionnel et transformationnel firent leur apparition de même que l'utilisation des théories psychologiques pour étudier le leadership.

Compte tenu de la quantité des théories qui sont pertinentes pour l'étude du leadership de Winston Churchill, nous pouvons conclure qu'il y a probablement plusieurs facteurs qui entrent en jeu en ce qui concerne son leadership. Malheureusement, aucune théorie peut saisir à elle seule la réalité qui est à la base de son leadership. Cela illustre tout simplement jusqu'à quel point le leadership est un phénomène complexe.

CHAPITRE 2 : CADRE D'ANALYSE

2.1 Le choix théorique

L'objectif d'un cadre d'analyse est de préciser quel sera l'angle adopté par le chercheur pour étudier son sujet de recherche. Ainsi, c'est dans le cadre d'analyse que le chercheur choisira habituellement une théorie à partir de laquelle il examinera son sujet d'étude.

Compte tenu de la diversité des outils théoriques qui s'offrent à nous dans le cas du leadership de Winston Churchill, nous avons l'embarras du choix.

Toutefois, nous avons déjà mentionné qu'aucune théorie à elle seule pouvait saisir la réalité du leadership de Churchill. De la même manière, adopter plusieurs théories serait un travail colossal sans pour autant être utile. En fait, une telle démarche n'implique pas forcément l'examen des synergies qui pourraient exister entre les différentes théories. Par conséquent, étudier le leadership de Churchill en ayant recours à une ou plusieurs théories serait en quelque sorte ne pas rendre justice à la grandeur de son leadership. De plus, puisque notre objectif secondaire est de produire une étude qui sera utile aux praticiens du leadership, nous croyons qu'il est plus avantageux de choisir une méthode de recherche qui nous permettra de demeurer proche de la réalité, c'est-à-dire de l'expérience de Churchill en tant que leader. Parmi les méthodes d'étude qui permettent de répondre à ces critères, la méthode des cas présente un cadre d'analyse intéressant. Lapierre a écrit au sujet de cette méthode :

Dans le domaine de la recherche en gestion, la méthode des cas constitue une approche empirique directe qui sert de base à la production de documents et à l'accroissement des connaissances. Ce sont ces documents qui servent ensuite de soutien aux apprentissages de pratiques et d'habiletés. Cette méthode est basée sur l'ouverture et la réceptivité au contact direct des personnes et de l'expérience concrète. La prépondérance est accordée à la pratique elle-même, à l'étude rigoureuse du phénomène, où l'on examine, cas par cas, l'intelligence de l'action de ceux et celles qui y réussissent (ou qui échouent), en se faisant un devoir d'analyser ce qui se passe en réalité, dans la vraie vie, et d'en tirer des orientations, des positions personnelles et des synthèses nouvelles qui peuvent être mises à profit dans ses propres pratiques (Lapierre, 2005, p. 12).

2.2 La méthode des cas versus les études de cas

Plusieurs chercheurs font des études de cas sans pour autant utiliser la méthode des cas telle que nous la définissons. Selon Stake (2000), les études de cas sont devenues une des manières les plus courantes d'effectuer de la recherche qualitative. Loin d'être une nouveauté dans le domaine de la recherche, les études de cas peuvent être qualitatives ou quantitatives. Elles ne représentent pas un choix méthodologique, mais bien un choix d'objet d'étude. Peu importe la méthode de recherche, le chercheur choisit d'étudier le cas (Stake, 2000). Stake (2000) distingue trois types d'études de cas : intrinsèque, instrumental et collectif.

L'étude de cas intrinsèque est entreprise lorsque l'objectif du chercheur est de mieux comprendre un cas en particulier. L'intérêt du chercheur réside dans le cas lui-même et non parce qu'il est représentatif de d'autres cas ou qu'il illustre un problème spécifique. L'objectif du cas intrinsèque n'est pas de comprendre un construit ou un phénomène générique ni de développer des théories ou d'effectuer des généralisations. Dans l'étude de cas intrinsèque, le chercheur met de côté ses curiosités, au moins temporairement, afin de faire ressortir l'expérience de ceux et celles qui vivent le cas (Stake, 2000).

Une étude de cas est dite instrumentale si elle est utilisée afin de mieux comprendre un objet externe au cas. Le cas joue ainsi un rôle de deuxième plan dans la mesure où il facilite la compréhension d'un construit, d'un phénomène ou d'une théorie. Le cas instrumental peut être représentatif de d'autres cas ou non. Tout comme le cas intrinsèque, le cas instrumental porte une attention particulière au contexte et aux détails d'activités ordinaires. Toutefois, contrairement au cas intrinsèque, cette attention a comme objectif la compréhension d'une réalité externe (Stake, 2000).

Finalement, l'étude de cas collectif est tout simplement l'extension de l'étude de cas instrumentale à plusieurs cas. L'objectif du chercheur est la compréhension d'un phénomène, d'une population ou encore d'une condition générale. Les cas étudiés peuvent présenter des similitudes ou des différences, mais ils sont sélectionnés par le

chercheur parce qu'il croit qu'ils lui permettront de mieux comprendre et peut être de mieux élaborer une théorie (Stake, 2000).

En ce qui nous concerne, nous définissons la méthode des cas comme une recherche détaillée comportant plusieurs facettes qui utilise des méthodes qualitatives pour étudier un seul phénomène social (Orum, Feagin et Sjoberg, 1991). La nature du phénomène social observé peut être variée. Il peut s'agir d'une organisation, d'un rôle, d'une ville, d'un individu ou même d'un groupe de personnes. De plus, cette méthode implique l'abstention de toute considération théorique avant l'observation du phénomène étudié. L'objectif du chercheur est donc de voir quelles contributions le phénomène peut apporter aux connaissances existantes (Orum, Feagin et Sjoberg, 1991).

L'essence même de la méthode des cas est l'étude détaillée d'un seul cas. Alors que le recours à plusieurs cas peut être utile à des fins de comparaisons, l'étude du cas unique permet d'effectuer des comparaisons à l'intérieur d'un même contexte. Une telle démarche fournit donc une compréhension plus en profondeur du phénomène étudié. Parmi les chercheurs importants en sciences sociales qui eurent recours à un seul cas nous retrouvons l'étude de Selznick (1949) sur les problèmes d'administration publique de la Tennessee Valley Authority, l'étude de Becker, Geer, Strauss et Hughes (1969) sur la culture étudiante dans une école médicale, l'étude de Lipset, Trow et Coleman (1956) sur les difficultés à maintenir la démocratie au sein des partis politiques socialistes et des syndicats, l'étude de Whyte (1943) sur la culture sociale au sein d'un taudis américain, l'étude de Michels (1949) sur les tendances oligarchiques de la démocratie moderne, l'étude de Gouldner (1954) sur les relations entre les travailleurs, les gestionnaires et la communauté d'une mine de gypse aux États-Unis et l'étude de Kanter (1977) sur le pouvoir corporatif. Ces recherches contribuèrent grandement à l'avancement des connaissances en sciences sociales à l'époque où elles furent publiées et continuent d'avoir des impacts dans l'étude du management aujourd'hui (Dyer, Wilkins et Eisenhardt, 1991).

Parallèlement, l'étude d'un seul cas contribue grandement à la richesse descriptive du phénomène observé. Cela permet au chercheur de mieux décrire le contexte dans lequel les événements ont lieu et ainsi de découvrir la structure profonde du phénomène qu'il observe. À l'inverse, le chercheur qui a recours à plusieurs cas aura nécessairement des contraintes (de temps, d'espace, de budget, etc.) reliées à la quantité de cas utilisés. La qualité des descriptions sera sacrifiée pour la quantité des descriptions. Par conséquent, il risque de négliger des aspects plus tacites du phénomène qu'il observe et d'en dresser un portrait superficiel et même déformé (Dyer et al., 1991).

La méthode des cas se distingue aussi des études de cas par le fait qu'elle implique l'utilisation de méthodes de recherche qualitatives. Selon Hlady Rispal (2002), pour qu'une recherche soit qualitative, elle doit répondre à quatre critères. Tout d'abord, la recherche doit être guidée par des considérations théoriques plus que des considérations techniques. Ce premier critère signifie que le chercheur doit donner plus d'importance au phénomène étudié au regard des théories existantes ou à générer qu'aux méthodes ou techniques d'investigation et ce, même si au départ les théories sont mises de côté. (Hlady Rispal, 2002). Ensuite, la recherche doit se concentrer sur l'analyse de phénomènes contextualisés. Les actions des êtres humains peuvent difficilement être comprises hors de leurs contextes historiques et sociaux. Le chercheur doit donc se placer dans une position d'immersion où il tente de comprendre un phénomène à l'intérieur de son contexte (Hlady Rispal, 2002). En outre, la recherche doit se concentrer sur l'explication des processus plutôt que sur l'explication des faits. Tout comme le comportement humain ne peut pas être compris en dehors de son contexte, il ne peut non plus s'expliquer à partir de relations de cause à effet. Le comportement humain est un ensemble de significations et de valeurs qui permet de donner un sens aux faits observés (Hlady Rispal, 2002). Enfin, dans toute recherche qualitative, le chercheur interfère avec le phénomène observé. Par sa simple présence, le chercheur modifie le phénomène qu'il observe. Il sera pendant de longues périodes en contact direct avec son milieu d'étude et aura tendance à développer une sensibilité à ce milieu ou envers certains de ses acteurs. Le chercheur doit donc tenir compte de cette subjectivité dans son mode de collecte, d'analyse et d'interprétation des données (Hlady Rispal, 2002).

En outre, les études de cas servent souvent à confirmer, infirmer ou modifier des théories existantes. De telles études ne se limitent souvent qu'aux éléments qui sont pertinents selon la théorie qui intéresse le chercheur. Par conséquent, la qualité des histoires de cas demeure pauvre. Pour sa part, la méthode des cas laisse plutôt émerger les considérations théoriques au fur et à mesure que le chercheur effectue ses descriptions. Par ce fait, la méthode des cas est propice à l'observation d'éléments qui ne font pas partie des théories existantes, à de nouvelles relations entre les concepts et à de nouvelles orientations. En ce sens, la qualité des histoires de la méthode de cas est très riche (Dyer et al., 1991).

Si nous revenons aux catégories d'études de cas de Stake (2000), nous constatons que la méthode de cas se situe entre l'étude de cas intrinsèque et l'étude de cas instrumentale. D'une part, elle se rapproche du cas intrinsèque par le fait que les considérations théoriques sont d'abord mises de côté dans l'observation du phénomène étudié. D'autre part, elle se rapproche du cas instrumental dans la mesure où le chercheur utilise le cas pour améliorer sa compréhension d'une réalité externe au cas. En ce qui a trait à notre recherche sur le leadership de Churchill, nous nous situons beaucoup plus près de l'étude de cas intrinsèque. En fait, nous nous intéressons au cas de Churchill non pas pour apporter des contributions théoriques. Nous croyons plutôt de ce cas présente des particularités qui, compte tenu de la crise dans laquelle se trouve le leadership, pourraient s'avérer intéressantes à la compréhension de ce phénomène qu'est le leadership.

2.4 Observer quoi ?

Comme nous l'avons montré dans le premier chapitre, il y a plusieurs facettes au leadership de Churchill. Nous proposons donc de diviser la vie de Churchill en trois périodes afin de mieux cerner notre observation de son leadership. Nous entamerons notre observation avec l'enfance de Churchill. Il serait extrêmement difficile d'arriver à une compréhension du leadership de Churchill sans savoir ce qui est à l'origine de ce leadership, c'est-à-dire ce qui motive ce leadership. Évidemment, nous faisons référence

ici à la vie intérieure de Churchill. Comme nous l'avons précisé lors de notre présentation des théories de développement de la personne, la vie intérieure d'un individu débute tôt dans l'enfance et se poursuit pendant tout l'âge adulte. Durant la période de formation, nous serons à la recherche d'épisodes qui auraient pu avoir une quelconque influence sur le développement de son leadership. Par exemple, il pourrait s'agir d'épisodes de violence, de doute, de préjudice ou encore d'échec.

Notre observation se poursuivra avec la vie adulte de Churchill jusqu'à la période de la Deuxième Guerre mondiale. Cette période représente l'objet central de notre étude et nous serons à la recherche des moments où Churchill a exercé son leadership afin de saisir les éléments pouvant expliquer ce leadership. Enfin, nous terminerons notre observation avec la période d'après guerre. Cette période nous sera utile dans la mesure où elle pourra servir comme base de comparaison entre un moment où le leadership de Churchill fut à son apogée et un moment où son leadership fut en déclin. Le tableau suivant résume notre démarche d'observation. Les détails concernant cette démarche seront présentés dans le chapitre méthodologique.

Tableau 2.1 : La démarche d'observation du cas Winston Churchill

Période de vie de Churchill	Pourquoi l'observer ?	Observer quoi ?
Enfance	Pour comprendre la motivation derrière le leadership de Churchill	Épisodes pouvant avoir une influence sur le développement de sa vie intérieure
Vie adulte	Pour comprendre le leadership de Churchill	Éléments pouvant expliquer son leadership
L'après guerre	Pour des fins de comparaison	Raisons pouvant expliquer le déclin de son leadership

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

3.1 Le corpus de recherche

Pour une recherche sur leadership de Winston Churchill, la collecte des données présente des possibilités incroyables. Des centaines de livres furent écrits au sujet de Churchill. Plusieurs de ces livres sont des biographies tandis que d'autres traitent d'un aspect précis de sa vie dont sa carrière politique et militaire. À ces livres, nous pouvons rajouter des films documentaires, des archives de toutes sortes et bien évidemment les écrits de Churchill. Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, Churchill a écrit des centaines d'articles ainsi que de nombreux livres.²

Les livres de Churchill peuvent en fait être divisés en trois catégories. La première catégorie comprend l'histoire de la famille Churchill. Nous y trouvons la biographie de son père (*Lord Randolph Churchill*) et celle de John Churchill, le premier duc de Malborough (*Malborough : His Life and Times*). La deuxième catégorie se compose de ses travaux autobiographiques. Dans ces livres, Churchill raconte ses premières expériences militaires notamment aux Indes (*The Story of the Malakand Field Force*), au Soudan (*The River War*) et en Afrique du Sud (*London to Ladysmith via Pretoria et Ian Hamilton's March*). Finalement, la troisième catégorie comprend les narrations historiques de Churchill. Cette catégorie se compose de ses histoires de la Première et Deuxième Guerres mondiales (*The World Crisis* et *The Second World War*) ainsi que de son histoire des peuples anglophones (*A History of the English-Speaking Peoples*). Ces derniers sont parmi les plus longs livres d'histoire qui furent écrits (Wikipedia, 2006). Par conséquent, Churchill est généralement reconnu comme un historien beaucoup plus qu'un romancier.

Malgré le fait que Churchill n'ait jamais écrit sur le leadership, ce sujet est omniprésent dans la majorité de ses livres. Cette omniprésence est due à la vision particulière que Churchill avait de l'histoire. Selon lui, l'histoire est déterminée par les grands hommes politiques et militaires et donc par leur leadership. Il n'accordait aucune importance, par

² Voir l'annexe A

exemple, aux forces sociales ou économiques (Wikipedia, 2006). En outre, il est intéressant de noter que Churchill se plaçait au centre de la majorité de ses écrits. Par conséquent, il écrivait souvent au sujet de son propre leadership. C'est pour cette raison que ses histoires des deux guerres mondiales sont couramment appelées des mémoires plutôt que des histoires dans le premier sens du terme.

Nous croyons donc qu'il serait intéressant d'avoir recours aux écrits de Churchill pour notre étude sur son leadership. Parmi tous les livres écrits par Churchill, son histoire de la Deuxième Guerre mondiale est un choix qui s'impose naturellement compte tenu qu'elle couvre une très grande partie de sa vie (de la fin de la Première Guerre Mondiale en 1919 jusqu'à la fin de la Seconde Guerre Mondiale en 1945). Toutefois, il est important de préciser qu'en utilisant les écrits de Churchill comme matériel de base pour notre étude, nous allons analyser son leadership à partir de son propre point de vue plutôt que du point de vue d'une personne externe comme un biographe ou un historien. Il faudra tenir compte de ce fait dans nos conclusions.

En ce qui concerne l'examen de la vie de Churchill en dehors de l'époque couverte dans son histoire de la Deuxième Guerre mondiale, nous allons nous baser sur le cas *Winston Churchill : Écrivain et homme d'État* d'André Cyr ainsi que sur la troisième partie film documentaire intitulé *Churchill* produit et réalisé par Lucy Carter. En fait, l'utilisation des écrits de Churchill pour étudier la totalité de sa vie impliquerait une quantité de matériel incroyable déjà que son histoire de la Deuxième Guerre mondiale compte 12 tomes. À cause de contraintes de temps, nous utiliserons deux sources secondaires. D'une part, le cas d'André Cyr³ sera utilisé pour examiner la vie de Churchill de sa naissance jusqu'au moment où débutera son histoire de la Seconde Guerre mondiale. Ce cas se base principalement sur le premier tome de la biographie de William Manchester, *Winston Churchill – rêves de gloire*, publié en 1985 chez Robert Laffont de même que sur la biographie de Martin Gilbert, *Churchill – A Life*, publiée aux éditions Minerva en 1992. Pour sa part, le documentaire *Churchill* de Lucy Carter sera utilisé pour examiner la période d'après guerre jusqu'à la mort de Churchill. Ce documentaire comprend trois

³ Ce cas est disponible au Centre de cas de l'École des HEC au <http://www.hec.ca/centredecas/fr/>

parties (*Churchill, Part 1 : Destiny; Churchill, Part 2 : The Lion's Roar* et *Churchill, Part 3 : The Last Prize*) couvrant la totalité de la vie de Churchill. Ce film est très intéressant dans la mesure où il contient une narration de sa vie, des entrevues avec des individus l'ayant côtoyé (secrétaires, gardes de sécurité, etc.) ainsi que des extraits de ses discours. Ce documentaire fut diffusé notamment au canal *History Television* au Canada et au canal *PBS* aux États-Unis.

Finalement, nous avons choisi de présenter nos données sous la forme d'une histoire de vie. Selon Denzin (cité dans Bertaux, 1980) l'histoire de vie se distingue du récit de vie par le fait qu'il se base non seulement sur le témoignage du sujet à l'étude mais également sur divers autres documents dont des biographies, des archives, etc. Alors que certains chercheurs soulignent la nécessité de laisser le sujet d'étude « conter son propre histoire », la réalité veut que c'est le chercheur qui décidera, en fin de compte, quels éléments inclure dans son histoire et quels éléments exclure (Stake, 2000). Il ne peut pas tout conter. Il doit faire des choix. La subjectivité que représente ces choix du chercheur devient donc une caractéristique dominante de l'histoire de vie. Malgré qu'il soit possible de contrôler cette subjectivité, elle ne peut pas être complètement éliminée. Il faudra ainsi en tenir compte dans nos conclusions.

3.2 La collecte et l'analyse des données

Une des particularités de la méthode des cas est que l'analyse débute dès la collecte des données. Pour nous, l'action d'écrire une histoire de vie implique une certaine analyse puisque nous déciderons à ce moment quels éléments sont nécessaires pour la compréhension du cas. Une fois l'histoire écrite, elle aura déjà été interprétée. Pour nous aider dans la collecte des données, dans l'écriture et dans l'analyse de notre histoire de vie, nous allons avoir recours à la méthode de codification dans l'analyse textuelle telle que décrite par Ryan et Bernard (2000).

Selon Ryan et Bernard (2000) le principe de codification dans l'analyse textuelle comprend 6 étapes : l'échantillonnage, l'identification de thèmes, la construction d'un

livre de codes, l'annotation textuelle, la construction d'un modèle et la vérification du modèle.

Étape 1 : l'échantillonnage

Au cours de cette première étape, le chercheur doit d'abord sélectionner le corpus de textes qui servira comme matériel de recherche. Il doit ensuite sélectionner les unités avec lesquels il analysera son corpus de textes (Ryan et Bernard, 2000). Dans notre cas, notre corpus de textes se compose du cas Winston Churchill. Écrivain et homme d'État, de l'histoire de la Deuxième Guerre mondiale de Churchill et du film documentaire de Lucy Carter. Quant aux unités d'analyses, il s'agira, bien évidemment, d'un individu et plus précisément de son leadership.

Étape 2 : l'identification de thèmes

Des thèmes sont des construits conceptuels que le chercheur identifie avant, pendant et après la collecte de données (Ryan et Bernard, 2000). L'utilisation de thèmes représente un moyen d'observation que chercheur utilise pour limiter ses biais perceptuels, ses convictions et ses préjugés. Comme le souligne Lapierre :

L'être humain ne peut pas observer la réalité (extérieur ou intérieur) sans une certaine « projection organisatrice » de sa réflexion et de sa pensée. La projection organisatrice du chercheur n'est pas différente de la « vision » que nous avons postulée chez le leader. La projection est en quelque sorte l'hypothèse, le filet mental qui permet de saisir la réalité étudiée. C'est dans la mesure où l'on prend conscience de sa « projection organisatrice » qu'on peut mieux en voir les lacunes et la raffiner pour la rendre plus complexe et englobante. Elle fait donc nécessairement partie de la discussion méthodologique si le chercheur veut prétendre « coller au réel », de la même façon que le leader doit rester conscient de sa vision s'il ne veut pas en être victime. Il est naïf de prétendre que nous n'avons pas de préjugés, de biais perceptuels ou de convictions qui influencent notre appréhension de la réalité (Lapierre, 1992, pp. 67-68).

Miles et Huberman (cités dans Ryan et Bernard, 2000) suggèrent qu'un chercheur débute avec quelques thèmes tirés de ses revues de littérature. D'autres se rajouteront au fur et à mesure qu'il avance dans son étude. Dans notre cas, chacune des théories présentées dans notre recension des écrits contient un thème pouvant servir à comprendre le leadership de Churchill. Nous débuterons notre observation avec ces

thèmes et des modifications (rajouts, mutations, etc.) seront apportées au fur et à mesure que nous entrerons en contact avec la réalité de notre corpus de textes.

Étape 3 : la construction d'un livre de codes

Un livre de code est simplement une liste organisée de thèmes. Les codes sont des mots ou des numéros associés à un thème précis. Ils sont utilisés pour identifier facilement un thème dans le corpus de textes (Ryan et Bernard, 2000). L'annexe C présente le livre de codes qui sera utilisé pour notre recherche. Il contient 10 thèmes dérivés des théories exposées dans la recension des écrits. Pour faciliter son utilisation, nous avons fourni une définition pour chaque thème et précisé son lien théorique.

Étape 4 : l'annotation des textes

L'annotation des textes implique le déploiement de codes pour marquer des passages (phrases, pages, etc.) du corpus de textes contenant les thèmes recherchés. L'annotation est utile parce qu'elle permet au chercheur d'identifier rapidement où se situent les thèmes dans le corpus après sa lecture (Ryan et Bernard, 2000).

Étape 5 : la construction d'un modèle

Une fois que le chercheur a identifié un ensemble de thèmes, il doit ensuite procéder à expliquer de quelles façons ces thèmes sont reliés au sein d'un modèle. Pour sa part, un modèle n'est qu'une simplification de la réalité (Ryan et Bernard, 2000). La complexité d'un modèle ainsi que sa capacité à capter la variance des données varient. C'est le chercheur qui doit déterminer jusqu'à quel point son modèle est capable de décrire la réalité étudiée (Ryan et Bernard, 2000).

Étape 6 : la vérification du modèle

Lorsque le chercheur termine son analyse, il doit nécessairement se demander comment il peut persuader ses lecteurs que ses résultats valent la peine d'être examinés. Généralement, le chercheur qualitatif doit composer avec trois enjeux (Lincoln et Guba, 1985) pour assurer la qualité de son étude.

Premier enjeu : La crédibilité, c'est-à-dire est-ce que le chercheur a développé une compréhension complète du phénomène à l'étude.

Deuxième enjeu : La transférabilité, c'est-à-dire jusqu'à quel point les résultats d'une étude peuvent être appliqués à d'autres contextes ou à l'égard de d'autres sujets.

Troisième enjeu : La confirmabilité, c'est-à-dire comment s'assurer que les résultats d'une étude peuvent être reproduits en utilisant les mêmes sujets et contextes.

En ce qui concerne notre recherche sur le leadership de Winston Churchill, deux techniques seront adoptées pour assurer la crédibilité de l'étude. D'une part, nous allons avoir recours à un engagement prolongé envers son corpus de recherche. Selon Lincoln et Guba (1985) cela signifie que le chercheur doit demeurer suffisamment engagé envers son corpus de recherche afin d'être exposé à la complexité (multiples facettes, influences, facteurs contextuels, etc.) du phénomène étudié. Bien qu'il soit difficile de quantifier en termes de semaines ou de mois notre engagement envers notre corpus de textes, nous éviterons de faire un simple survol de ce corpus ou encore de prendre des raccourcis afin de sauver du temps.

D'autre part, nous allons avoir recours à l'observation persistante. L'objectif de l'observation persistante est d'identifier les éléments les plus pertinents du phénomène étudié et de mettre l'emphase sur ceux-ci (Lincoln et Guba, 1985). Concrètement, le chercheur doit constamment identifier et étiqueter les éléments qu'il observe pour ensuite les explorer en détail afin de voir s'ils peuvent être compris d'une manière plus profonde (Lincoln et Guba, 1985). Pour s'assurer de la qualité de l'observation persistante, le chercheur doit nécessairement expliquer en détail comment le processus d'identification et d'exploration fut mené. En ce qui nous concerne, la technique de la codification dans l'analyse textuelle qui forme la base de notre méthodologie et particulièrement les étapes 2 à 5 de cette technique donne une explication détaillée de notre processus d'identification et d'exploration.

Pour sa part, l'enjeu de la transférabilité est, dans son sens strict, impossible à résoudre dans un contexte de recherche qualitative (Lincoln et Guba, 1985). Contrairement à la recherche quantitative où le chercheur peut émettre une conclusion relativement précise liée à la validité externe de son étude (sous la forme, par exemple, de limites de confiance) en recherche qualitative l'enjeu de la transférabilité dépend directement de la similitude des contextes. Par conséquent, le chercheur qualitatif ne peut que fournir une description profonde du contexte et laisser au jugement des autres la possibilité de transférer les résultats dans un autre contexte (Lincoln et Guba, 1985). Malgré qu'il n'existe aucun critère en ce qui concerne la qualité descriptive d'un contexte, nous croyons que la méthode des cas est très bien conçue pour effectuer une description profonde d'un contexte pour satisfaire l'enjeu de la transférabilité.

Finalement, la confirmabilité de notre recherche sera garantie par la documentation soignée de toutes les procédures de notre études (Yin, 2003). Nous avons tâché jusqu'à présent d'accompagner le lecteur à travers les chapitres de cette recherche de manière à ce qu'il puisse reproduire l'étude avec les mêmes méthodes et trouver des résultats comparables. Cette technique d'accompagnement se poursuivra jusqu'à la fin.

En somme, notre analyse débutera dès la lecture de notre corpus de textes. Pendant cette lecture, nous serons à la recherche des thèmes permettant de comprendre et d'expliquer le leadership de Churchill. Pour limiter notre subjectivité, nos préjugés et biais, nous débuterons notre observation avec une liste de 10 thèmes dérivée de notre recension des écrits. Au fur et à mesure que nous avancerons dans la lecture des textes, des modifications à cette liste seront effectuées. Une fois la lecture terminée, nous examinerons au sein d'un modèle les relations entre les thèmes identifiés. Ultimement, ce modèle devra nous permettre d'expliquer le leadership de Winston Churchill. Enfin, la présentation des données ou thèmes se fera sous la forme d'une histoire de vie. L'histoire de vie nous amènera à placer les thèmes dans leurs contextes. En d'autres mots, l'histoire de vie nous permettra de voir quand, pourquoi et dans quelles conditions un thème se présente ce qui nous aidera certainement dans l'élaboration et l'explication de notre modèle.

CHAPITRE 4 : HISTOIRE DE VIE

4.1 La première enfance

Le 30 novembre 1874 Lady Randolph Churchill donna naissance à son premier fils, Winston Leonard Spencer Churchill. Issu d'une grande famille aristocratique anglaise, le père de Winston, Lord Randolph Churchill, était un homme politique ayant servi dans le gouvernement du Premier ministre Salisbury. Il était décrit par ses contemporains comme un homme brillant et talentueux, mais pouvant aussi être brutal, cassant et vaniteux. Pour sa part, la mère de Winston, Jennie Jerome, était la fille d'un millionnaire américain qui fit fortune à la bourse de New York.

Comme c'était la coutume dans les familles aristocratiques anglaises, les enfants n'étaient pas élevés par leurs parents. Dans le cas de Winston, il fut élevé par sa *nanny*, Mme Everest, jusqu'à temps qu'il soit envoyé au pensionnat pour débiter ses études. En fait, les parents aristocrates ne voyaient leurs enfants généralement qu'une fois par semaine après être lavés et habillés de façon impeccable. Cependant, les parents de Winston menaient une vie sociale beaucoup trop remplie pour avoir le temps de se consacrer à de telles visites hebdomadaires. L'existence des Churchill se déroulait au rythme des bals, des chasses à cour et des week-ends à la campagne. Jusqu'à la naissance du frère de Winston en 1880, Mme Everest n'avait pas d'autres responsabilités. Elle a donc pu se consacrer entièrement à Winston. Comme ce dernier l'a précisé plus tard, c'était Mme Everest qui le soignait et qui s'occupait de lui et c'était à elle qu'il confiait tous ses ennuis.

4.2 Les études

Churchill avait presque huit ans lorsque ses parents décidèrent de l'envoyer à l'école. Il fut envoyé au pensionnat de St-George à Ascot. Malgré qu'Ascot ne soit pas loin de la résidence familiale des Churchills, ses parents ne lui rendaient jamais visite. L'arrivée à St-George représentait pour Winston une véritable rupture entre le monde feutré caractérisé par l'amour de Mme Everest et le monde discipliné de l'école. Les enfants de bonnes familles étaient souvent instruits à la dure et les châtements corporels étaient

utilisés fréquemment par les instituteurs. Pour sa part, St-George était dirigé par le révérend Sneyd-Kynnersley qui n'hésitait pas à donner jusqu'à vingt coups de fouet pour apprendre l'obéissance aux jeunes garçons. Toutefois, dans le cas de Winston, plus le révérend Sneyd-Kynnersley le fouettait, plus il adoptait une attitude d'hostilité envers lui et son école. Même si Winston détestait St-George, il se plaisait à dire à ses parents qu'il était très heureux. Il va de soi que ses résultats étaient médiocres tandis que l'école le considérait comme un cancre. De plus, Winston commençait à connaître des problèmes de santé qui allaient au-delà problèmes normaux de l'enfance. Après deux ans à St-George, Winston n'en pouvait plus et s'enfuit auprès de Mme Everest. Sa mère jugea aussi que le degré de sévérité à St-George dépassait les bornes et décida d'inscrire son fils à Brighton, une école dirigée par les sœurs Thompson.

À Brighton, le comportement de Winston s'améliora un peu puisque les sœurs Thompson, tout en étant autoritaires, pouvaient faire preuve de douceur. Toutefois, ses résultats demeuraient faibles et ses problèmes de santé perduraient. En 1886, alors qu'il souffrait d'une pneumonie, Winston reçut pour peut-être la première fois la sollicitude de sa mère. Mais cette sollicitude disparut rapidement après sa guérison. De Brighton, Winston suivait avec ardeur la carrière politique de son père, qui était à son apogée. Sa source principale d'information était les journaux car son père ne lui écrivait jamais et ne lui rendait jamais visite. En dépit de cette ignorance, Winston vénérât son père.

Depuis 1722, tous les garçons de la famille Churchill poursuivaient leurs études secondaires à Eton. Toutefois, à cause de son état de santé Winston fut envoyé à Harrow, une école prestigieuse de la région londonienne. Il eut beaucoup de difficultés à réussir l'examen d'entrée et une fois à Harrow, il obtenait toujours de faibles résultats. Toutefois, il commençait à connaître certains progrès. Par exemple, il obtint le premier prix en histoire anglaise et reçut de bonnes notes en histoire romaine, en grec et en latin. Au début de 1889, son père vint lui rendre visite à Harrow pour demander au directeur de l'école d'inscrire Winston dans la classe militaire. Les étudiants de la classe militaire recevaient une formation spécialisée afin de poursuivre leurs études au sein des écoles militaires. Au cours des vacances de Noël, Randolph avait demandé à son fils s'il

aimerait entrer dans l'armée. Croyant que son père voyait en lui les caractéristiques d'un commandant militaire, Winston avait répondu par l'affirmative. Toutefois, Winston se rendit compte plus tard que son père était tout simplement venu à la conclusion qu'il n'était pas assez intelligent pour entreprendre des études en droit. En s'inscrivant dans la classe militaire, Winston a dû abandonner l'étude de ses sujets préférés dont l'histoire et la littérature.

Pour être admis à l'école militaire de Sandhurst, Winston devait passer encore une fois des examens d'admission ce qui présentait un problème dans son cas. En fait, il a dû passer l'examen d'entrée de Sandhurst à trois reprises avant d'être admis et ce, après bien des cours préparatoires. Plus particulièrement, Winston réussit tout juste l'examen d'entrée de la cavalerie, ayant raté celui de l'infanterie de 18 points. Cette situation souleva le mécontentement de son père puisque la cavalerie était considérée onéreuse. Les officiers devaient payer leurs propres montures ce qui rendait la cavalerie une chasse-gardée des garçons des familles bourgeoises.

Le séjour de Winston à Sandhurst fut globalement une période heureuse. À Sandhurst, il n'y avait que cinq matières au programme : les fortifications, la tactique, la topographie, le droit et l'administration militaire. À la fin de la première session, Winston obtint presque les meilleurs résultats de sa classe. Toutefois, son attitude face à l'autorité ne changea pas : il se permettait parfois de discuter des ordres de ses supérieurs. En ce qui concerne son père, Winston se rendit compte petit à petit qu'il était impossible à satisfaire. Peu importe ce qu'il faisait, il allait attirer ses critiques. Du côté de sa mère, les relations s'améliorèrent puisqu'elle commençait à trouver son fils « intéressant ».

Le 20 février 1895, Winston termina son cours à Sandhurst et obtint son brevet d'officier. Il fut affecté au 4^e hussards, un régiment de cavalerie basée à Aldershot en Angleterre. À sa sortie de Sandhurst, le seul regret de Winston fut de ne pas avoir vécu 100 ans plus tôt. Selon lui, les guerres entre les nations civilisées étaient terminées et sa formation militaire serait superficielle. Au mois de janvier, le père de Winston décéda, à l'âge de 46 ans, suite à des complications reliées à la syphilis. Malgré que Winston fut

fortement ébranlé par la mort de son père, il était maintenant libéré de ses critiques. Étrangement, après le décès de son père, ses ennuis de santé disparurent et ce, jusqu'à la période de la Deuxième Guerre mondiale. Durant toute sa vie, Winston fut un véritable bourreau de travail en dépit d'habitudes de vie relativement malsaines.

4.3 Sous-lieutenant, 4^e hussards

Puisque l'empire britannique était en paix depuis plusieurs années, mise à part quelques escarmouches coloniales ici et là, les rituels de l'armée britannique n'avaient pas changé depuis l'époque des guerres napoléoniennes. Par conséquent, la vie d'officier subalterne était relativement simple et routinière. Pour passer le temps, Churchill relisait les discours prononcés par son père et entreprit la lecture d'auteurs classiques en histoire moderne et en économie. Toutefois, au bout d'un certain temps, Churchill s'ennuyait fermement à Aldershot. Par conséquent, avec l'aide de sa mère, Churchill réussit à se faire nommer représentant officiel de l'état-major britannique auprès de l'armée espagnole qui tentait alors de mater l'insurrection cubaine de José Martí. Accompagné de Reginald Barnes, un compagnon de régiment, Churchill s'est embarqué pour Cuba. Avant de partir, il conclut une entente avec le *Daily Graphics*, un journal de Londres, qui accepta de publier ses lettres du front.

Une fois à Cuba, Churchill et Barnes accompagnèrent l'armée du général Valdez dans la zone de combat au centre de l'île. Même s'il était à Cuba en tant qu'observateur, Churchill ne pouvait pas s'empêcher de participer activement aux combats. Il n'hésitait jamais de s'exposer au feu. Sa bravoure fut notée par le général Valdez qui lui décerna l'Ordre de la Croix-Rouge, une médaille militaire espagnole. Outre sa passion pour les combats, Churchill découvrit durant son séjour à Cuba l'utilité de la sieste et son amour pour les cigares cubains. La tradition espagnole de la sieste allait permettre plus tard à Churchill de dédoubler ses journées de travail. En ce qui concerne les cigares, Churchill les mâchait plus qu'il ne les fumait. Il pouvait passer à travers 10 cigares par jour mais ne les fumait jamais jusqu'au bout.

De retour en Angleterre, Churchill tenta à nouveau d'utiliser les relations de sa mère pour être affecté à une expédition militaire menée par général Kitchener en Égypte, mais sans succès. Il retrouva donc son régiment qui fut affecté aux Indes. Comme à Aldershot, la vie d'officier subalterne aux Indes n'était pas exigeante et Churchill en profita pour étudier Aristote, Macaulay, Gibbon, Pascal, Smith et Saint-Simon. Il étudia également la collection complète de *l'Annual Register* des événements politiques britanniques. Pour chaque événement politique d'importance, il écrivait une synthèse et étudiait les débats. C'est également durant son séjour aux Indes que Churchill développa son goût pour l'alcool et particulièrement pour le whisky. L'eau aux Indes n'étant pas potable, les soldats britanniques avaient l'habitude de mélanger un peu de whisky à leur eau pour éviter d'être malade. Churchill conserva cette habitude pour le reste de sa vie. Heureusement, cette période d'oisiveté aux Indes ne dura pas longtemps. Au cours de l'été 1897, suite à une révolte des tribus Afghanes du nord-ouest des Indes, l'état-major britannique mettait sur pied un corps expéditionnaires de 50 000 soldats pour mater l'insurrection et le 4^e hussards fut affecté à cette opération. Une fois de plus, Churchill se démarqua au cours des combats par sa bravoure. Selon lui, le gouvernement britannique ne pouvait pas se contenter de mater la révolte, il fallait aussi la venger. Il fut de nouveau décoré et son nom fut mentionné dans les rapports officiels de l'armée. Dans une lettre adressée à sa mère, il avoua que les semaines passées dans le nord-ouest des Indes étaient les plus glorieuses de sa vie même si celle-ci aurait pu se terminer brutalement.

Durant le conflit, Churchill avait écrit des dépêches qui furent publiées dans le *Daily Telegraph* de Londres. Toutefois, puisqu'il exprimait des opinions critiques pour un officier subalterne, sa mère fit en sorte que ses dépêches soient anonymes. Churchill souligna son mécontentement face à cette situation puisqu'il envisageait ses dépêches comme un moyen pour se faire connaître auprès du publique britannique. Il n'était entré dans l'armée qu'à la demande de son père, mais ce qu'il voulait vraiment faire c'était de la politique. Même s'il aimait les combats, la paix régnait généralement dans l'empire et il ne pouvait plus supporter les périodes d'oisiveté entre les escarmouches. Dans ce

contexte, l'armée était utile à Churchill uniquement comme tremplin pour se lancer en politique.

Suite à la défaite des tribus Afghanes du nord-ouest de l'Inde, Churchill retourna à Bangalor, aux Indes, avec son régiment. Il se consacra alors à l'écriture de sorte qu'en automne 1897, il avait complété les neuf premiers chapitres de son seul et unique roman *Savrola* et avait débuté la rédaction d'un livre sur son expérience au sein du corps expéditionnaire. Ce livre fut publié en 1898 sous le nom de *The Story of the Malakand Field Force*. Le livre reçut une critique très favorable. En juin de la même année, Churchill quitta les Indes avec permission pour aller en Angleterre. À son arrivée, il entreprit aussitôt des démarches pour être affecté à l'armée du Nil commandée par le général Kitchener. Kitchener mettait sur pied une autre expédition pour mater la révolte des Derviches au Soudan, reprendre la capitale Khartoum et occuper Fachoda dans le sud du pays. Churchill voulait couvrir cette guerre à titre de journaliste pour ensuite publier un livre. Malgré les réserves du général Kitchener, qui fut scandalisé par les prises de positions critiques de Churchill dans *The Story of the Malakand Field Force*, Churchill fut affecté au 21^e lancier

Le 2 août 1898, Churchill débarqua en Égypte avec une ardeur guerrière particulièrement intense. Dans une lettre adressée à sa mère, il déclara : « J'éprouve un intense désir de tuer plusieurs de ces odieux Derviches et de repousser le reste de cette race pestiférée vers Orcus. J'anticipe cet exercice avec beaucoup de plaisir et j'aimerais commencer dès demain. »⁴ La bataille décisive eut lieu à Omdurman près de la capitale Khartoum le 2 septembre 1898. Alors que la bataille opposait 25 000 soldats britanniques à 60 000 Derviches, les Britanniques remportèrent une victoire écrasante et laissèrent 27 000 Derviches morts sur le champ de bataille. Churchill s'illustra une fois de plus par sa bravoure en se lançant dans une charge de cavalerie où il faillit mourir et ce, même si les Derviches étaient déjà vaincus. Après la bataille, Kitchener ordonna le massacre des survivants dans le désert. Une fois à Khartoum, il exhuma le corps du leader des Derviches, qui était mort quelque temps après avoir vaincu la garnison

⁴ Churchill cité dans Cyr (1995) p. 23

britannique en 1885, pour ramener sa tête dans un bidon d'essence au Caire. Churchill fut choqué par un tel comportement qui était indigne, selon lui, d'un représentant d'une grande nation. Malgré toute l'agressivité de Churchill, il se montrait toujours généreux envers ses adversaires une fois vaincus. De retour aux Indes, Churchill termina son livre sur le conflit au Soudan qui fut publié en 1899 sous le titre *The River War*. Dans ce livre, Churchill raconte ceci au sujet du chef des Derviches, Mahdi : « S'ils parviennent à grandir, les arbres solitaires sont vigoureux, et un garçon privé d'attentions paternelles acquiert souvent, s'il échappe aux périls de la jeunesse, une indépendance et une vigueur de pensée qui peuvent compenser, dans la suite de la vie, la lourde perte des jours anciens. »⁵ En février 1899, Churchill reçut une lettre de Robert Ascroft, un député conservateur, l'invitant à porter sa candidature aux élections partielles dans le comté d'Oldham. Par conséquent, au mois de mars, Churchill quitta définitivement l'armée pour aller en Angleterre préparer sa campagne électorale. Churchill perdit de justesse.

En 1899, les Boers, c'est-à-dire les descendants des colons hollandais en Afrique du Sud, étaient aux prises avec les nouveaux immigrants anglais qui s'installaient de plus en plus au pays. D'après les Boers, les territoires en Afrique du Sud leur appartenaient et les Anglais n'avaient pas le droit d'intervenir dans leurs affaires. À l'automne, ils déclarèrent leur indépendance de l'Angleterre. Pour sa part, l'Angleterre ne voulait pas perdre des territoires riches en mines d'or et de diamants d'autant plus qu'une telle déclaration d'indépendance représentait un danger pour la cohésion de l'empire. Par conséquent, le gouvernement britannique décida d'envoyer en Afrique du Sud un corps expéditionnaire commandé encore une fois par Kitchener pour mater la révolte des Boers. Même si Churchill n'était plus dans l'armée, il offrit ses services de journaliste au *Morning Post*. Churchill suivit donc les déplacements de l'armée britannique en Afrique du Sud à titre de non-combattant. Toutefois, cela ne l'empêcha pas de participer aux combats notamment lorsque le train militaire dans lequel il voyageait fut attaqué. Il reçut aussi une commission à titre de lieutenant dans la cavalerie légère sud-africaine tout en conservant son rôle de correspondant de guerre. Une fois son mandat terminé avec le *Morning Post*, Churchill rentra en Angleterre préparer de nouveau sa

⁵ Churchill cité dans Cyr (1995) p. 24

candidature pour les élections qui s'annonçaient bientôt. Churchill publia aussi deux livres sur son expérience en Afrique du Sud (*London to Ladysmith via Pretoria* et *Ian Halmilton's March*) qui eurent des succès considérables.

4.4 Député

Aux élections générales de 1900, Churchill remporta de justesse le siège d'Oldham. Le 18 février 1901, il prononça son discours inaugural devant la chambre des Communes. Alors que ses collègues lui recommandèrent d'éviter les sujets controversés, Churchill choisit de parler de guerre. Plus précisément, il se lança dans la défense des Boers. Dans le contexte ultra-nationaliste de l'époque, c'était une position extrêmement impopulaire. Même si l'Angleterre avait gagné la guerre, les Boers avaient servi une raclée à l'armée britannique et avait démontré que son empire n'était pas invulnérable. Pour sa part, Churchill eut toujours du mal à se conformer à l'autorité et celle d'un parti politique ne faisait pas exception.

À titre de député d'arrière banc, Churchill eut aussi de la difficulté à trouver un moyen d'exprimer son agressivité. L'opposition libérale ne constituait pas une cible assez intéressante. Par conséquent, il n'hésitait jamais à attaquer son propre gouvernement. Un des enjeux chaud de l'époque était celle du libre-échange. Le gouvernement conservateur avait proposé l'application de barrières tarifaires visant à protéger le commerce impérial. Toutefois, cette politique aurait comme conséquence l'augmentation des prix. Pour sa part, Churchill était opposé à toute mesure protectionniste et ses attaques contre le gouvernement devenaient de plus en plus intenses. Le 24 mars 1904, alors qu'il prononçait un discours à la chambre des Communes, tous les ministres et la plupart des députés conservateurs se sont levés pour quitter la chambre. Depuis le lancement de la campagne du Parti conservateur en faveur des barrières tarifaires, Churchill se sentait de plus en plus inconfortable au sein de son parti. Éventuellement, il vint à la conclusion qu'il n'avait plus sa place au sein du Parti conservateur. Le 31 mai 1904, il traversa la chambre pour rejoindre les rangs du Parti libéral.

4.5 L'honorable Winston Churchill

Le débat du libre-échange ayant causé bien des divisions au sein du Parti conservateur, le Premier ministre préféra remettre sa démission au roi qui a aussitôt demandé au chef du Parti libéral, Campbell-Bannerman, de former un gouvernement. Le poste de sous-secrétaire aux colonies fut offert à Churchill. À 31 ans, il dirigeait un empire de plus de 400 millions d'habitants. Sa première réalisation à titre de sous-secrétaire d'État aux colonies fut de négocier une paix durable avec les Boers.

En mars 1908, le Premier ministre Campbell-Bannerman prit sa retraite et fut remplacé par Hebert Asquin. Dans le nouveau gouvernement, Churchill fut nommé ministre du Commerce puisque ce ministère représentait une base à partir duquel Churchill pouvait travailler sur ses idées sociales émergentes. En 1907, lors d'une visite à Manchester Churchill découvrit la pauvreté et décida d'en faire une de ses priorités. À cette époque, les classes aisées représentaient 1% de la population et possédaient 70% de la richesse collective. Cela se traduisait en des conditions de vie effrayantes pour la population moyenne. Notamment, 30% des habitants de Londres souffraient de la malnutrition, la semaine de travail était de 80 heures et l'espérance de vie d'un ouvrier anglais était de 40 ans. Confronté à cette situation, Churchill établit, en collaboration avec le chancelier de l'Échiquier David Lloyd George, plusieurs politiques sociales dont l'assurance-chômage, l'assurance-maladie, un régime de pension de vieillesse, la semaine de travail de 60 heures et la réglementation du travail des enfants.

Le 12 décembre 1908 Churchill épousa Clementine Hozier qu'il avait rencontré pour la première fois en 1904. À ce moment, il ne lui avait pas accordé la moindre attention. En réalité, Churchill se sentait mal à l'aise en présence des femmes. Il ne savait tout simplement pas quoi leur dire. Il avait toujours vécu dans un univers d'hommes et s'intéressait surtout à lui-même. Le 30 novembre 1909, la chambre des Lords brisa une tradition de près de trois siècles en rejetant le budget de Lloyd George qui comprenait une réduction des crédits aux armements, l'établissement d'un impôt sur les gains capitaux et sur les grandes propriétés immobilières. Le Premier ministre Asquith décida alors de déclencher des élections. Churchill fut l'un des principaux orateurs de la

campagne et les libéraux emportèrent les élections de justesse. Suite aux élections, le ministère de l'Intérieur fut offert à Churchill lui permettant ainsi de continuer son œuvre réformateur.

En tant que ministre de l'Intérieur, la première priorité de Churchill fut l'amélioration des conditions des prisonniers. Il avait été profondément marqué par les conditions des prisonniers durant la guerre des Boers. Il améliora donc les conditions de détention, instaura des mécanismes d'insertion sociale, limita le pouvoir arbitraire des magistrats tout en diminuant le nombre de prisonniers en créant un programme de paiement différé pour les amendes. La deuxième priorité de Churchill fut la réglementation des pouvoirs judiciaires en matière de relations de travail. Par le passé, les syndicats se faisaient continuellement harceler par les tribunaux sur des points techniques du droit. Au cours de son séjour au ministère de l'Intérieur, l'énergie de travail de Churchill fut énorme et même épuisant pour ses hauts fonctionnaires qui étaient habitués à un rythme de travail beaucoup plus tranquille. Toutefois, il y avait un aspect de la charge de travail qui déplaisait profondément à Churchill. C'était la signature des ordres de pendaison, ce qui se faisait deux fois par mois.

Au cours de l'été 1911, Churchill commença à s'intéresser aux questions navales suite à la crise d'Agadir où l'Allemagne tenta de s'emparer du port marocain d'Agadir. La responsabilité de Churchill relativement aux questions militaires se limitait à assurer la sécurité des entrepôts d'explosifs de la marine. Toutefois, il ne pouvait pas s'empêcher d'envoyer une lettre aux membres du cabinet où il anticipait la progression de l'armée allemande en Europe advenant un conflit. La crise d'Agadir fut résolue par voie diplomatique mais mit en évidence les lacunes de la marine britannique. Le dernier engagement de la *Royal Navy* remontait à Trafalgar en 1805 et elle s'était assoupie dans ses routines depuis. Le 24 octobre 1911, Churchill succéda donc à McKenna à titre de Premier lord de l'amirauté. Il s'efforça de redonner à la *Royal Navy* son efficacité et sa puissance d'antan.

4.6 La Grande Guerre

Le 23 juin 1914, l'archiduc François-Ferdinand d'Autriche et son épouse furent assassinés par un Serbe fanatique dans la ville de Srajevo en Bosnie-Herzégovine. C'était le début de la Première Guerre mondiale. Au départ, Churchill ne croyait pas que l'Angleterre soit impliquée dans le conflit, mais en son for intérieur, la guerre l'attirait et le fascinait. Conscient de sa « légèreté d'esprit aussi épouvantable »⁶ il tenta de faire tout en son pouvoir pour empêcher une guerre. Toutefois, lorsque les efforts diplomatiques échouèrent, Churchill était de loin de ministre le plus enthousiaste, énergétique et heureux du cabinet britannique. Ne pouvant plus se limiter à sa charge ministérielle, il quitta l'Angleterre pour diriger personnellement la défense de la ville d'Anvers en Belgique. Cependant, une semaine plus tard, Anvers tomba aux mains des Allemands et Churchill fut l'objet de sévères critiques dans les journaux conservateurs. Il fut profondément affecté par ces attaques et sombra dans une période de dépression intense qu'il appelait son chien noir.

À la fin de 1914, la guerre sur le front européen s'était déroulée exactement comme Churchill l'avait décrit dans sa lettre envoyée au cabinet lors de la crise d'Agadir. Les armées des deux côtés étaient de force égale. L'armée britannique perdait environ 1000 soldats par semaine au cours de ses opérations routinières. Ce nombre augmentait considérablement à la moindre tentative d'une offensive. Par conséquent, Churchill songea à trouver un moyen pour dénouer l'impasse. Il avait imaginé une sorte de tracteur sur chenilles recouvert d'une carapace d'acier. Le tracteur devait être capable de traverser les tranchés et les barbelés des lignes allemandes. Churchill affecta 75 000 livres du budget de l'amirauté au développement d'un prototype qui portait le nom de code de *water-carriers for Russia*, puis de *water tank* et finalement de *tank*. Le char d'assaut fut ainsi créé.

Churchill chercha également une stratégie permettant d'utiliser la puissance navale britannique pour dénouer l'impasse de la guerre. Plus précisément, il considérait lancer

⁶ Churchill cité dans Cyr (1995) p. 41

une opération navale en Turquie afin de saisir le détroit des Dardanelles. La maîtrise de cette route maritime était essentielle pour plusieurs raisons : faciliter l'approvisionnement de l'armée russe en armes et en munitions, faciliter l'exportation de blé vers les Alliés et prendre l'Autriche-Hongrie à revers. Toutefois, Churchill insistait que l'opération navale soit supportée par un débarquement de troupes dans la péninsule de Gallipoli. Malheureusement, le général Kitchener, qui dirigeait maintenant le ministère de la Guerre, avait une si faible opinion des troupes turques qu'il était absolument opposé à la participation de l'armée dans l'opération. Malgré les protestations de Churchill, l'opération est allée à l'avant.

Au départ, l'opération des Dardanelles fut un succès, mais éventuellement les événements tournèrent au désastre. Les navires britanniques cessèrent leurs opérations à cause des tirs des batteries turques installées sur les barges du détroit. L'amiral en chef de la marine, Fisher, refusa de poursuivre de l'opération avant la présence de l'armée. Lorsque les troupes de la 29^e division britannique arrivèrent finalement à Gallipoli, il fut trop tard. L'armée turque eut amplement de temps pour consolider ses positions. L'opération se transforma en une guerre de position, précisément ce qu'on voulait éviter. Pour sa part, l'amiral Fisher voulut se dissocier de l'opération et présenta sa démission, ce qui provoqua une crise politique. Le Premier Ministre Asquith avait besoin d'un bouc émissaire et Churchill faisait parfaitement l'affaire. Churchill fut donc retiré de ses fonctions à l'amirauté et nommé chancelier du Duché de Lancaster, un poste purement honorifique.

Sans fonctions officielles, Churchill s'ennuyait fermement et la dépression ne fut pas longue à venir. Sa femme Clementine, qui comprenait très bien la situation, lui adressa les remarques suivantes :

Elle lui disait, et lui écrivait, qu'il lui arrivait d'être cassant, insensible et irréfléchi; qu'il se laissait aller à des outrances extravagantes; que son attitude était dictatoriale et souvent insultante. Il ne suffisait pas d'avoir raison. En se croyant seul qualifié pour se trouver au cœur des événements, lui expliquait-elle, il offensait des hommes que leurs propres réalisations autorisaient à partager la scène avec lui et à le désapprouver. Il manquait de patience et de tolérance. Il était souvent acerbe et méprisant, et parce que ses défauts lui avaient aliéné des hommes de premier plan, il en était réduit à rechercher la compagnie de

personnes qui, selon elle, ne pouvaient lui faire aucun bien et risquaient tout au plus de lui nuire.⁷

À l'automne 1915, n'étant plus capable de tenir son « chien noir » en laisse, Churchill décida d'aller combattre au front à titre d'officier d'infanterie. Nommé lieutenant-colonel et commandant du sixième *Royal Scots Fusiliers*, le 18 novembre 1915, Churchill s'embarqua pour la France. Il avait 41 ans. Tout comme durant sa jeunesse, il n'hésita jamais de s'exposer au feu et prenait même plaisir à décrire ses périls à sa femme et à sa mère. Son séjour au front lui permit de constater les conditions terribles dans lesquelles les soldats évoluaient et le gaspillage des vies humaines qui était le résultat de la négligence et du manque de vision stratégique des commandants militaires. Il demeura au front jusqu'au printemps 1916. À ce moment, il vint à la conclusion qu'il serait beaucoup plus en mesure d'exercer une influence sur le déroulement de la guerre à la chambre des Communes que sur le champ de bataille. En même temps, il fut blanchi par la commission royale des Dardanelles que Asquith fut contraint de mettre sur pied. Kitchener et Asquith furent identifiés comme les grands responsables du désastre des Dardanelles. Selon Clement Attlee, le Premier ministre qui succéda à Churchill en 1945 : « Dans toute la Première Guerre mondiale, il n'y eut qu'une idée stratégique brillante – et ce fut celle de Winston Churchill : les Dardanelles. »⁸ Par conséquent, Asquith démissionna et fut remplacé par Lloyd George qui invita Churchill à regagner le cabinet à titre de ministre de l'Armement.

En tant que ministre de l'Armement, Churchill procéda à la réorganisation du ministère puisque ce dernier était devenu une sorte de labyrinthe bureaucratique avec plusieurs départements semi-autonomes qui étaient plus préoccupés par des luttes de pouvoir que la production d'armements. Par conséquent, les soldats au front subissaient souvent des pénuries d'armes et de munitions. Churchill réorganisa le ministère en 11 départements relevant tous directement de lui. Comme dans le passé, Churchill ne pouvait pas se limiter à ses fonctions officielles. Notamment, il tenta d'empêcher le général Haig de lancer une nouvelle offensive sur le front français en 1917 avant l'arrivée de renforts

⁷ Manchester cité dans Cyr (1995) p. 48

⁸ Attlee cité dans Cyr (1995) p. 47

américains. Churchill pensait que Haig chercherait à se couvrir de gloire. Toutefois, il fut encore le sujet d'attaques dans la presse qui l'accusait d'être un fauteur de troubles qui ne se mêlait pas de ses affaires. Le 20 septembre 1917, Haig lança une nouvelle offensive et les pertes s'élevèrent à 300 000 hommes pour un gain territorial d'environ 100 kilomètres. Malgré son opposition, Churchill tenta d'alimenter Haig en armes et en munitions. Il ne livrait jamais ses batailles sur le dos des soldats.

Le 11 novembre 1918, l'Allemagne signa l'armistice près de Versailles en France. Elle était usée à la corde et n'était tout simplement plus en mesure de poursuivre les combats. De manière générale, Churchill voulait faire preuve de magnanimité envers l'Allemagne, car il estimait que des conditions trop sévères menaceraient la paix future en Europe. Toutefois, son opinion était minoritaire au sein du gouvernement. Par la suite des élections eurent lieu et Churchill fut reporté au pouvoir avec un appui massif.

Churchill aurait aimé devenir Premier lord de l'Amirauté ou encore ministre de l'Air mais Lloyd George avait besoin de ses services au ministère de la Guerre qui était aux prises avec la démobilisation des troupes. Churchill réussit tout de même à se faire nommer secrétaire d'État à la Guerre et à l'Aviation. Pour sa part, le problème de la démobilisation était considérable. En janvier 1919, des soldats britanniques s'étaient mutinés à Calais puisque leur rapatriement prenait trop de temps. Alors que le général Haig voulait faire fusiller les leaders des soldats, Churchill comprenait bien leur frustration et réussit à sauver leurs vies de justesse. Contrairement à Haig, Churchill avait servi dans les tranchées. De manière générale, Churchill géra la démobilisation en portant d'abord attention aux griefs des soldats et ensuite en s'attaquant aux obstacles bureaucratiques. De plus, il dut se pencher sur la question des troupes en Russie. L'Angleterre avait envoyé 14 000 soldats en Russie. À la fin de la guerre ces troupes se retrouvèrent en plein milieu de la révolution russe. Quant à Churchill, il fut toujours opposé au bolchevisme. Alors qu'il ne désirait pas engager des troupes britanniques dans une révolution, il voulait au moins appuyer les armées du tsar en armes et en munitions. Toutefois, l'opinion publique n'étant pas favorable à cette idée, les derniers soldats britanniques furent retirés de la Russie à la fin de 1919. Lorsque le ministère de

la Guerre atteint ses proportions normales en temps de paix, Churchill fut nommé ministre des Colonies. La Grande-Bretagne était mandataire de la Société des Nations au Moyen-Orient et Churchill en profita pour réorganiser cette région de manière à sauver beaucoup d'argent au Trésor britannique. L'administration du Moyen-Orient coûtait plus d'un milliard de dollars en valeur actuelle au Trésor qui, suite à la guerre, avait des besoins beaucoup plus pressant.

4.7 Interlude

En 1922, lors d'une élection partielle dans la conscription de Newport le candidat conservateur indépendant remporta la victoire. Par la suite, les conservateurs retirèrent leur appui aux libéraux. Ainsi, Lloyd George démissionna et le roi demanda au chef du Parti conservateur, Bonar Law, de former un nouveau gouvernement. Afin de confirmer son gouvernement, Bonar Law déclencha immédiatement des élections. Churchill subit une défaite écrasante. Pour la première fois depuis le début du siècle, Churchill fut en dehors de la vie politique. Pour passer le temps, il se lança dans la rédaction de *The World Crisis*, son histoire de la Première Guerre mondiale.

À l'automne 1923, Stanley Baldwin succéda à Bonar Law et déclencha de nouvelles élections. Churchill, qui faisait toujours campagne sous la bannière libérale, a encore subit encore la défaite. Le Parti travailliste de Ramsay MacDonald avec l'appui des libéraux forma le nouveau gouvernement. Pour Churchill, il était inimaginable de collaborer avec ce gouvernement puisqu'il était complètement opposé aux politiques socialistes des travaillistes. Il continua donc sa rédaction de son histoire de la Première Guerre mondiale tout en se rapprochant du Parti conservateur. Le 29 octobre 1924, le gouvernement de coalition tomba et Churchill se présenta en tant que candidat « constitutionnaliste » dans le comté d'Epping où le Parti conservateur avait consenti de ne pas présenter de candidat. Churchill emporta un siège et le Parti conservateur fut aussi retourné au pouvoir. Churchill fut invité à faire partie du gouvernement à titre de Chancelier de l'Échiquier.

Pour Churchill, l'Échiquier n'était pas aussi intéressant que l'amirauté ou le ministère de la Guerre. Toutefois, le trésor était un ministère avec un pouvoir considérable et Churchill entendait l'utiliser pour implanter, encore une fois, ses idées libérales. Durant l'époque d'après guerre, le climat social était effectivement très difficile : l'Angleterre comptait quelque 200 000 veuves de guerre et 350 000 orphelins. La stratégie de Churchill fut de réduire les dépenses militaires et d'affecter l'argent récupéré à des programmes sociaux. Son premier discours budgétaire fut une véritable performance théâtrale. Il captiva son audience pendant près de deux heures et demi. Les budgets de l'amirauté et l'armée furent diminués tandis que le budget de la *Royal Air Force* resta intact. Selon Churchill, l'aviation jouerait un rôle capital dans tout conflit futur. Churchill prononça son dernier budget le 15 avril 1929, en pleine campagne électorale. Comme lors de son premier budget, il captiva son audience pendant près de trois heures. Les élections eurent lieu le 30 mai et furent remportées par les travaillistes.

En octobre 1929, le gouvernement travailliste, avec l'appui du Parti conservateur, annonça son intention d'accorder le statut de dominion aux Indes. Churchill était opposé à cette décision puisqu'il estimait que les populations musulmanes et hindous entreraient dans une guerre civile dès qu'une indépendance leur serait accordée (ce qui s'est effectivement produit). Au plus, il était prêt à accepter une autonomie provinciale tout en conservant le pouvoir fédéral à Londres. En 1931, Churchill sentait qu'il n'avait plus sa place au sein du Parti conservateur et démissionna du cabinet fantôme. Il s'était toujours montré incapable de faire des compromis sur des questions qu'il considérait fondamentales. Par la suite, il entreprit une tournée aux États-Unis pour donner des conférences et publier un certain nombre d'articles de journaux. Toutefois, la dépression ne fut pas longue à venir. À son retour, il avait l'intention de prendre une période de repos mais fut incapable de demeurer inactif pendant bien longtemps. Outre ses prises de positions politiques, il publia plusieurs livres et articles. En novembre 1933, il compléta le premier volume de sa biographie du duc de Malborough. Dans son introduction, il écrivit : « les hommes célèbres sont généralement le produit d'une enfance malheureuse. La stricte réduction des moyens financiers, les tiraillements de l'adversité, l'aiguillon des humiliations et les railleries des premières années sont

nécessaires pour provoquer cette détermination et ce bon sens tenace sans lesquels on accomplit rarement de grandes choses. »⁹

4.8 Un orage approche

À la fin de la Première Guerre mondiale, les Alliés firent de l'armée allemande une force purement défensive. Toutefois, les dirigeants allemands firent tout en leur pouvoir pour préserver le cœur de leur armée. Avant même l'arrivée au pouvoir de Hitler, Churchill était très inquiet par les informations qu'il obtenait au sujet du réarmement allemand. Il tenta à plusieurs reprises d'attirer l'attention du gouvernement sur ce sujet, mais ce fut en vain. L'élite politique britannique était plutôt préoccupée par le désarmement. L'économie fut fortement ébranlée par la guerre et par la grande dépression. Dans leurs esprits, il y avait bien d'autres priorités.

Aux élections générales de 1935, les conservateurs remportèrent une victoire décisive. Pendant la campagne, Churchill offrit son aide au chef Stanley Baldwin et joua un rôle de premier plan dans la victoire. Par conséquent, il s'attendait à être appelé au cabinet. Cependant, il avait encore plusieurs ennemis au sein du Parti conservateur. De plus, Baldwin avait peur que l'Allemagne interprète la nomination de Churchill au cabinet comme un acte d'hostilité. Churchill faisait peur aux Allemands et particulièrement à Hitler. Par exemple, au lendemain des élections, Hitler exprima son inquiétude à voir Churchill redevenir Premier lord de l'amirauté.

En 1936, quelques années après avoir pris le pouvoir, Hitler porta son premier coup dans sa politique d'expansion territoriale en envoyant une petite force militaire occuper la zone du Rhin. Une fois ce flanc protégé, il s'empara rapidement de l'Autriche et de la Tchécoslovaquie. Faisant face à de plus en plus de pressions, Baldwin créa le ministère de la Coordination de la défense. Un de ses ministres, Austen Chamberlain, prétendit que ce serait une grave erreur d'exclure Churchill du cabinet compte tenu de la tournure des événements. Mais Baldwin refusa. Pour sa part, Churchill proposa d'unir le plus de

⁹ Churchill cité dans Cyr (1995) p. 73

pays possible sous la Ligue des nations afin de contrer Hitler. Dans son histoire de la deuxième guerre mondiale, il écrivit :

Ceux qui possèdent un solide corps de doctrine et les convictions bien enracinées qui en découlent, seront en bien meilleure posture pour affronter les sautes de vent et les surprises de la vie que ces gens à courte vue qui s'abandonnent à leurs impulsions naturelles, et cèdent à l'influence de leurs lectures de chaque jour. La première chose à faire, c'est de savoir ce que nous voulons. Pour ma part, je suis partisan d'une Société armée de toutes les Nations, ou de toutes celles que l'on pourrait réunir contre l'éventuel agresseur sous l'égide de l'Angleterre et de la France.¹⁰

Le 28 mai 1937, Baldwin se retira et Neville Chamberlain, le Chancelier de l'Échiquier, prit sa place. Une fois de plus, Churchill tenta d'attirer l'attention du gouvernement sur le réarmement allemand. Quant à Chamberlain, il reconnaissait la gravité de la situation et ferait un effort pour rattraper les Allemands. Toutefois, il n'était pas prêt à adopter des mesures d'urgence. Évidemment, Churchill n'était pas satisfait. Il était convaincu que la guerre était proche. Les mesures proposées auraient réussi à redresser la situation il y a deux ou trois ans, mais maintenant il fallait des mesures plus extrêmes.

Le 1 septembre 1939, l'Allemagne se lança dans la conquête de la Pologne. Le matin même de cette journée, l'ensemble des forces militaires britanniques furent mobilisées. Chamberlain avait promis à la Pologne une aide si jamais elle était attaquée par l'Allemagne. Le 3 septembre, il annonça à la radio que l'Angleterre était officiellement en guerre contre l'Allemagne. Churchill fut alors invité à faire partie du cabinet de guerre. Il se fit offrir également l'Amirauté. En écoutant les discours des députés dans la chambre des Communes peu après la déclaration de guerre, un sentiment de sérénité s'empara de lui :

En écoutant, de mon banc, les orateurs, j'éprouvai tout à coup une très forte sensation de calme, après les émotions intenses et l'énerverment des quelques derniers jours. Une grande sérénité s'empara de mon esprit, je me sentis emporté vers des hauteurs d'où je dominais le cours humain des choses et toutes préoccupations personnelles. Je ne voyais que la gloire de la vieille Angleterre, de cette Angleterre si ardemment attachée à la cause de la paix, si mal préparée, mais prête malgré tout à répondre sans peur à l'appel de l'honneur, et cela faisait vibrer tout mon être. Oui, il me semblait que la gloire de notre pays élevait nos

¹⁰ Churchill (1948b) pp. 214-215

destinées d'hommes jusqu'à des sphères infiniment éloignées des réalités matérielles et des contingences terrestres.¹¹

Durant les premiers mois de la guerre, la bataille prit essentiellement la forme d'un conflit maritime. À cause de son expérience durant la Première Guerre mondiale, Churchill avait déjà formé ses idées sur la situation navale. Pour la première année de la guerre, la vision de Churchill s'avéra exacte.

Une fois que les besoins immédiats de l'Amirauté furent adressés, Churchill voulait d'abord et avant tout engager l'Angleterre dans une guerre offensive contre l'Allemagne. Toutefois, la majorité de ses idées trouvèrent toujours une opposition au sein du gouvernement. Par ailleurs, puisque le gouvernement n'avait pas un bureau de la statistique, Churchill décida de former son propre bureau de la statistique. Ainsi, il installa son ami de longue date, le professeur Lindemann, à l'amirauté avec une demi-douzaine d'employés. Leur rôle fut de présenter à Churchill des tableaux et figures illustrant les « réalités » de la guerre. Pour ce faire, Churchill s'assura qu'ils eurent un accès illimité à tous les documents du cabinet de guerre. Churchill reprit aussi le mode de vie qu'il avait adopté lorsqu'il était Premier lord de l'Amirauté en 1914-15. Il dormait pendant au moins une heure chaque après-midi. De cette manière, il était capable de compresser le travail d'une journée et demi dans 24 heures. Il travaillait au moins jusqu'à 2 heures du matin et commençait ses journées entre 8 et 9 heures.

Entre temps, les armées allemandes procédèrent à la destruction systématique de la Pologne. L'Angleterre ne pouvait lui apporter aucune aide pratique puisque son corps expéditionnaire n'était même pas encore installé sur le continent. Outre ce corps expéditionnaire, l'armée britannique était quasi-inexistante. C'est seulement après le début des hostilités que le gouvernement décida de monter une armée forte de 55 divisions.¹² Le 10 janvier 1940, les inquiétudes françaises et britanniques concernant le front occidental furent confirmées. On trouva, suite à l'écrasement d'un avion militaire

¹¹ Churchill (1948c) p. 5

¹² Le corps expéditionnaire britannique comptait 10 divisions. Une division compte entre 10 000 et 15 000 soldats.

allemand, de plans détaillés pour l'invasion de la France, de la Belgique et de la Hollande. Une guerre terrestre n'était qu'une question de temps.

4.9 La chute de la France

Le 7 mai 1940 un débat eut lieu dans la chambre des Communes au sujet de la guerre. Le Premier ministre Chamberlain fut attaqué par chacun des partis politiques, incluant le sien. La journée suivante, le débat continua et prit la forme d'un vote de censure. Le résultat du vote fut déterminant. Même si les conservateurs avaient une majorité de 81, plus de trente députés votèrent contre le gouvernement tandis que 60 refusèrent de voter. Chamberlain sentit qu'il ne pouvait plus diriger et déclara la nécessité de former un gouvernement national.

Le matin du 10 mai, une quantité irrégulière de télégrammes fut reçue à l'amirauté, au ministère de la Guerre de même qu'au ministère des Affaires étrangères. La Belgique et la Hollande venaient d'être attaquées. Avec cette nouvelle crise, la constitution d'un gouvernement national était encore plus pressant. Par conséquent, cette même journée Chamberlain offrit sa démission au roi. Les noms de Churchill et de Lord Halifax furent mis à l'avant à titre de successeur. De toute évidence, Chamberlain préférait que Halifax soit le prochain Premier ministre. Toutefois, Halifax ne se croyait pas apte à diriger le gouvernement puisqu'il ne siégeait pas à la chambre des Communes. Chamberlain avisa donc le roi de faire appel à Churchill. Churchill fut convoqué au palais de Buckingham à 6 heures du soir le 10 mai 1940. À son arrivée, il fut immédiatement conduit au roi qui lui demanda de former un gouvernement. Churchill commenta cette rapide accession au pouvoir :

C'est ainsi que, dans la soirée du 10 mai, au moment même où débutait une bataille formidable, j'ai assumé le pouvoir suprême de l'État ; à partir de cette date je l'ai exercé dans une mesure sans cesse plus active pendant cinq ans et trois mois de guerre mondiale, après quoi, tous nos ennemis s'étant rendus sans condition ou étant près de le faire, j'ai été immédiatement congédié par les électeurs britanniques qui m'ont écarté de la conduite des affaires.

Au cours de ces dernières journées si lourdes de la crise politique, mon cœur ne battit pas plus vite un seul instant. J'avais accueilli tous les événements comme ils venaient. Mais je ne saurais cacher au lecteur de ce récit sincère que, 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. J'avais l'impression de ne faire qu'un avec le destin, et il me semblait que toute ma vie passée n'avait été qu'une préparation à cette heure et à cette épreuve. Pendant onze ans, j'avais été tenu à l'écart de toute politique gouvernementale, et cela m'avait dispensé de prendre part aux luttes habituelles des partis. Les avertissements que j'avais donnés pendant les six dernières années avaient été si nombreux, si précis, et ils étaient maintenant si terriblement justifiés par les événements, que personne ne pouvait me contredire aujourd'hui. Je ne pouvais être tenu pour responsable ni de la guerre elle-même, ni du manque de préparation du pays. J'estimais n'être pas dépourvu d'expérience, et j'étais sûr de ne pas échouer. Quelle que fût mon impatience d'en arriver au lendemain matin, je dormis d'un bon sommeil et n'eus besoin d'aucun rêve pour me reconforter. La réalité vaut mieux que les rêves.¹³

Parmi les postes que Churchill occupa durant sa longue carrière politique, celui de Premier ministre fut de loin son préféré :

Au cours de ma longue carrière politique, j'ai occupé la plupart des grandes charges de l'État, mais j'admets sans difficulté que le poste qui venait de m'échoir était celui que je préférais. Le pouvoir est très justement jugé méprisable quand il n'a pour but que d'exercer une autorité sur nos semblables ou d'accroître une gloire personnelle. Mais en temps de crise nationale, le pouvoir est un don du ciel quand un homme croit savoir quels ordres il faut donner. Aucune comparaison n'est possible dans aucun domaine entre la situation de celui qui est à la tête et celles du second, du troisième ou du quatrième. La tâche et les problèmes qui incombent à toutes personnes autres que celle qui est au sommet sont totalement différents, et en de nombreuses circonstances beaucoup plus difficiles. C'est toujours une éventualité malheureuse pour la personne qui vient en deuxième ou troisième position de devoir prendre l'initiative d'un projet important ou d'une certaine politique, car elle doit tenir compte non seulement de la valeur dudit projet, mais de l'état d'esprit de son chef. Cet homme doit trouver non seulement la bonne solution, mais celle qu'il est convenable à un homme dans sa situation de préconiser. Il doit, non seulement savoir ce qu'il faut faire, mais encore trouver le moyen de faire accepter et exécuter sa décision. En outre, celui qui vient en second aura à compter avec ceux qui occupent la troisième ou quatrième place, ou même avec quelque brillant sujet du vingtième rang. Ce n'est pas exclusivement pour des fins vulgaires que l'ambition brille dans tous les esprits, c'est en général pour atteindre la renommée. Plusieurs points de vue peuvent toujours être justes et beaucoup sont défendables. Je perdis momentanément tout crédit en 1915 au sujet des Dardanelles, et une entreprise de grande envergure fut abandonnée parce que j'avais essayé de mener à bien une opération militaire de première importance, alors que je n'occupais qu'une position inférieure. En vérité, les hommes sont mal inspirés lorsqu'ils se lancent dans de telles aventures, et je dois dire que cette leçon s'était bien ancrée en moi.

Par contre, au sommet tout est plus simple. Un chef reconnu comme tel, doit seulement être sûr de ce qu'il y a de mieux à faire, ou tout au moins avoir déjà pris sa décision à ce sujet. Les loyalismes, qui sont innombrables, convergent vers lui. S'il fait un faux pas, on doit le soutenir ; s'il se trompe, il faut masquer ses erreurs ; s'il dort, personne ne doit le déranger sans motif. S'il n'est pas à la hauteur de sa tâche, il faut l'abattre. Mais cette ultime et

¹³ Churchill (1948c) p. 284

définitive méthode ne peut être employée tous les jours, et certainement pas dans ceux qui suivent immédiatement sa nomination.¹⁴

Churchill conçut son gouvernement de manière à lui donner le maximum de pouvoir.¹⁵ Outre son rôle de Premier ministre, il assumait les postes de Premier lord du trésor et de chef de la chambre des Communes. Son cabinet de guerre ne comptait que 5 membres au départ (les chefs des principaux partis politiques) d'autant plus que la majorité de ces membres ne dirigeait aucun département. Churchill créa également le ministère de la Défense nationale. Il assumait lui-même sa direction sans pour autant définir ses responsabilités. Toutefois, il s'assura que le ministre de la Défense préside le Conseil des chefs d'état-major. Par conséquent, Churchill allait diriger personnellement l'effort de guerre britannique sujet à l'approbation du cabinet de guerre et de la chambre des Communes.

Le lundi 13 mai, la chambre des Communes fut convoquée pour un vote de confiance. Churchill présenta le programme de son gouvernement en disant : « Je n'ai rien d'autre à offrir que du sang, du travail, des larmes et de la sueur. »¹⁶ Jamais un Premier ministre présenta un programme à la fois aussi bref et populaire. En terminant son discours, il déclara :

Vous me demanderez : que comptez-vous faire? Je vous répondrai : Faire la guerre, sur mer, sur terre et dans les airs, avec toute la puissance, avec toute la force que Dieu pourra nous donner ; faire la guerre contre une tyrannie monstrueuse, telle qu'il n'y en a jamais eu de semblable dans la sombre et lamentable nomenclature des crimes de l'homme. Voilà ce que nous comptons faire. Vous me demanderez : quel est votre but? Je ne peux vous répondre que par un seul mot : la Victoire – la victoire à n'importe quel prix, la victoire en dépit de toutes les terreurs, la victoire quelque longue et difficile que puisse être la route pour l'atteindre. Car, sans la victoire, rien ne peut survivre. Il faut bien le comprendre : il n'y aura pas de survivance pour l'Empire britannique, pas de survivance pour tout ce qu'il a représenté et défendu, pas de survivance pour cette impulsion, pour cet élan qui, à travers les âges, ont poussé l'humanité vers son but. Mais c'est sans crainte, et même avec espoir, que j'aborde ma tâche. Je suis certain que notre cause ne peut manquer de rencontrer l'appui des hommes. Je me sens en droit, aujourd'hui, de réclamer leur aide à tous et de leur dire : « Venez donc avec nous, réunissons nos forces et marchons ensemble.¹⁷

¹⁴ Churchill (1949b) pp. 15-16

¹⁵ Voir l'annexe D

¹⁶ Churchill (1949b) p. 26

¹⁷ Churchill (1949b) p. 27

La chambre des Communes donna sa confiance au gouvernement et s'ajourna jusqu'au 21 mai.

Lorsque les armées allemandes débutèrent leur invasion de la Hollande et de la Belgique, le corps expéditionnaire britannique et l'armée française effectuèrent une avancée afin de rencontrer les Allemands selon un plan pré-établi. Le matin du 15 mai, Churchill fut réveillé par un appel téléphonique de M. Reynaud, le Premier ministre français. Il parlait en anglais et était sous un stress énorme. Il informa Churchill que les Allemands avaient brisé le front et pénétraient en grand nombre en territoire français. Les forces alliées se désintégraient rapidement devant les chars allemands qui pouvaient avancer entre 30 et 40 miles par jours. Le 18 mai, Lord Gort, commandant du corps expéditionnaire britannique, commençait à contempler la possibilité d'une évacuation. Selon lui, « Nous n'étions plus désormais en présence d'un affaissement ou d'une rupture provisoire du front, mais nous nous trouvions dans la situation d'une forteresse assiégée. »¹⁸ Churchill jugea alors qu'il était opportun d'adopter une loi spéciale qui avait comme but :

de conférer au gouvernement le pouvoir de promulguer par arrêté pris en conseil toutes ordonnances de défense nationale imposant à chacun l'obligation de se mettre lui-même, ses activités et ses biens à la disposition de Sa Majesté, dans la mesure où le gouvernement l'estimerait nécessaire ou opportun soit pour assurer la sécurité publique, la défense du Royaume, le maintien de l'ordre public ou la conduite efficace de toute guerre dans laquelle Sa Majesté pourrait être engagée, soit pour assurer les fournitures ou prestations essentielles à l'existence de la communauté.¹⁹

Le 26 mai, Churchill autorisa l'exécution de l'opération « Dynamo ». L'objectif de cette opération consistait à extraire le corps expéditionnaire de la France. Dans le cadre de cette opération, Churchill insista que les soldats encore actifs soient évacués en premier. Les autres, incluant les blessés, devaient être évacués en second lieu. Le jeudi 28 mai, alors que la Belgique venait de capituler (la Hollande capitula le 15 mai), Churchill envoya l'injonction suivante aux membres du gouvernement :

¹⁸ Churchill (1949b) p. 57

¹⁹ Churchill (1949b) p. 66

Dans ces sombres journées, le Premier Ministre serait reconnaissant à tous ses collègues du gouvernement ainsi qu'aux personnalités officielles importantes de bien vouloir entretenir un moral élevé dans leur entourage ; non point en minimisant la gravité des événements, mais en se montrant confiants dans notre capacité et notre inflexible résolution de poursuivre la guerre, jusqu'à ce que nous ayons brisé la volonté de l'ennemi de soumettre l'Europe entière à sa domination.

Aucun crédit ne sera accordé à l'idée que la France songerait à faire une paix séparée ; mais quoi qu'il puisse advenir sur le continent, nous ne pouvons douter de notre devoir et nous emploierons certainement toutes nos forces pour défendre notre Ile, notre Empire et notre cause.²⁰

Il adressa également la chambre des Communes :

La Chambre, doit se préparer à des nouvelles, pénibles et douloureuses. J'ajouterai simplement que rien de ce qui peut advenir dans cette bataille ne saurait d'une manière quelconque nous relever du devoir que nous avons assumé de défendre la cause à laquelle nous nous sommes consacrés, celle de la liberté dans le monde ; que rien non plus ne saurait détruire la confiance que nous devons garder dans notre capacité de poursuivre notre route, comme à d'autres moments de notre histoire, à travers les désastres et à travers les souffrances, jusqu'à la défaite finale de nos ennemis.²¹

Par la suite, il convoqua une rencontre de son cabinet. À la fin de la réunion, plusieurs de ses ministres vinrent vers lui en poussant des acclamations. À travers sa détermination, Churchill réussit à galvaniser les membres de son gouvernement. Dans son esprit, tout était très simple. C'était une question de vie ou de mort :

Si l'Allemagne venait à vaincre l'un ou l'autre des Alliés ou tous les deux, elle serait sans pitié, nous serions pour toujours réduits à l'état de vassaux et d'esclaves. Il vaudrait infiniment mieux que la civilisation de l'Europe occidentale avec toutes ses œuvres finît dans une tragique mais splendide anéantissement, plutôt que de voir les deux grandes démocraties se survivre à elles-mêmes, dépouillées de tout ce qui rend la vie digne d'être vécue.²²

Le 4 juin, l'opération « Dynamo » venait de conclure. Ce qui restait des divisions britanniques fut embarqué pour l'Angleterre de même que plus de la moitié des troupes formant la première armée française. Toutefois, le corps expéditionnaire britannique dut

²⁰ Churchill (1949b) p. 96

²¹ Churchill (1949b) pp. 103-104

²² Churchill (1949b) p. 118

abandonner la totalité de son équipement.²³ Churchill raconta au Parlement ce qui s'était passé et termina sur ces mots :

Bien que de vastes étendues de l'Europe et plusieurs nations glorieuses et vénérées soient tombées ou risquent de tomber dans les griffes de la Gestapo et sous l'odieuse férule de la domination nazie, on ne nous verra ni faiblir ni faillir. Nous irons jusqu'au bout, nous nous battons en France, nous nous battons sur les mers et sur les océans, nous nous battons avec toujours plus d'assurance et toujours plus de force dans les airs, nous défendrons notre Ile, quoiqu'il puisse nous en coûter, nous nous battons sur les grèves, nous nous battons sur les terrains de débarquement, nous nous battons dans les champs et dans les rues, nous nous battons sur les collines ; nous ne nous rendrons jamais, et même s'il arrivait, ce que je ne crois pas un seul instant, que cette Ile tout entière ou en grande partie fût réduite en esclavage et condamnée à la famine, alors notre Empire au delà des mers, armé et protégé par la flotte britannique, poursuivrait la lutte jusqu'au moment, jusqu'à l'heure choisie par Dieu, où le Nouveau Monde, avec toute sa puissance et de toutes ses forces, s'élancera pour sauver le Vieux Monde et lui redonner la liberté.²⁴

Le 10 juin, l'Italie déclara la guerre à l'Angleterre et la France. Durant ce mois, Churchill avait trois priorités : réarmer et de reformer de le corps expéditionnaire britannique, procéder à la fortification de l'île de la Grande-Bretagne et armer autant que possible la population civile en cas d'invasion. Malgré sa volonté d'envoyer le plus rapidement possible toute aide à la France, il était évident que celle-ci était proche de cesser toute résistance organisée. L'armée française totalisait 40 divisions et affrontait une armée allemande totalisant 120 divisions. Le 17 juin, le gouvernement français, qui était maintenant dirigé par le Maréchal Pétain, demanda l'armistice et ordonna à ses soldats de cesser les hostilités. Le lendemain, Churchill dit à la chambre des Communes :

Ce que le général Weygand a appelé la bataille de France vient de s'achever. Je pense que la bataille d'Angleterre ne va pas tarder à s'engager. De cette bataille dépend le sort de la civilisation chrétienne. En dépendent aussi la vie même de l'Angleterre et la survivance de nos institutions et de notre Empire. Toute la violence et toute la puissance de l'ennemi vont dans les jours prochains se déchaîner contre nous. Hitler sait qu'il lui faudra nous abattre dans notre Ile ou perdre la guerre. Si nous réussissons à tenir devant lui, toute l'Europe pourra être libre et le monde verra s'ouvrir devant lui de vastes horizons ensoleillés. Mais si nous succombons, alors le monde entier, y compris les Etats-Unis, y compris tout ce que nous avons connu et aimé, sombrera dans les abîmes d'un nouvel âge des Ténèbres, rendu plus sinistre, et peut-être plus durable, par le secours d'une science pervertie. Élevons-nous donc à la hauteur de nos devoirs et faisons en sorte que, si l'Empire et la Communauté

²³ Équipement britannique abandonné : 7000 tonnes de munitions, 90 000 fusils, 2 300 canons, 82 000 véhicules, 8000 mitraillettes et 400 fusils antichars.

²⁴ Churchill (1949b) p. 123

britannique subsistent encore pendant mille ans, les hommes puissent dire : « Ils vécurent à leur heure la plus belle. »²⁵

Le premier juillet, le gouvernement Pétain s'installa à Vichy en tant que représentant officiel de la France non-occupée par l'Allemagne. Le 5 juillet, il rompit les relations diplomatiques avec l'Angleterre et le 11, le Président Lebrun lui céda sa place. Le plus grand danger résultant de la capitulation de la France était le passage de la flotte française à l'Allemagne. Selon l'article 8 de l'armistice, les navires de la flotte française allaient passer sous contrôle allemand ou italien dans les ports où ils se trouvaient pour ensuite être désarmés et démobilisés. Pour sa part, Churchill n'avait pas confiance que les Allemands allaient respecter les articles de l'armistice. Devant le refus du ministre de la Marine française de placer la flotte française sous contrôle britannique, Churchill lança l'opération « Catapult ». Cette opération avait comme objectif la saisie ou la destruction des navires de la flotte française. Le 4 juillet, Churchill présenta à la chambre des Communes les résultats de l'opération et termina en lisant l'avertissement qu'il envoya la veille au haut personnel gouvernemental :

Alors que nous sommes peut-être à la veille d'une tentative d'invasion ou de la lutte pour l'existence de notre patrie, le Premier Ministre tient à rappeler très fermement à tous ceux qui occupent des postes de direction dans le gouvernement ainsi que dans les services ministériels tant militaires que civils, que leur devoir consiste à entretenir partout un esprit de confiance et de vigilante énergie. Quoiqu'il soit nécessaire de prendre toutes les précautions que nous permettent le temps et nos moyens, il n'existe aucune raison de supposer que les Allemands soient capables de débarquer dans notre pays, par la voie des airs ou par la voie des mers, des effectifs supérieurs à ceux que peuvent détruire ou faire prisonniers les forces imposantes qui sont actuellement sous les armes. La Royal Air Force, qui se trouve dans une condition excellente est plus puissante qu'elle ne l'a jamais été. A aucun autre moment la flotte allemande n'a été aussi faible, ni plus nombreuse l'armée britannique de l'intérieur. Le Premier Ministre attend de tous ceux qui servent Sa Majesté dans les postes supérieurs qu'ils donnent l'exemple de la fermeté et de la résolution. Ils devront arrêter et réprimer, autour d'eux et chez leurs subordonnées, toute manifestation de sentiments trahissant de leur part faiblesse ou incompréhension. Ils n'hésiteront pas à signaler, voire à relever de ses fonctions, au besoin, toute personne, officier ou fonctionnaire, qui exercerait ouvertement et consciemment une influence déprimante et désorganisant et dont les propos tendraient volontairement à répandre l'alarme et le découragement. C'est seulement ainsi qu'ils se rendront dignes de nos combattants qui, dans le ciel, sur la mer ou à terre, se sont déjà heurtés à l'ennemi sans éprouver le moindre sentiment de lui être inférieur par les qualités militaires.²⁶

²⁵ Churchill (1949b) pp. 237-238

²⁶ Churchill (1949b) pp. 251-252

À la fin de sa lecture, toute l'assistance de la chambre se leva pour acclamer Churchill. Dans le passé, Churchill fut acclamé surtout par les membres du Parti travailliste. Les députés de son propre parti lui réservèrent des accueils relativement froids. Maintenant tous les députés, peu importe leur parti, s'étaient rangés derrière lui.

4.10 La bataille d'Angleterre

Après la chute de la Hollande, de la Belgique et de la France, Hitler voulut compléter ses victoires en Europe avec l'Angleterre. Le dirigeant de la *Luftwaffe* (l'armée de l'air allemande), Hermann Göring, crut qu'il était possible d'obtenir la capitulation de l'Angleterre en bombardant intensivement les villes britanniques. Par conséquent, la bataille de l'Angleterre fut essentiellement un conflit aérien qui eut lieu en été et automne 1940 opposant la *Royal Air Force* à la *Luftwaffe*.

Durant cette bataille, Churchill fut d'abord et avant tout préoccupé par la sécurité et le bien être de la population civile. À travers son ministre de l'Intérieur, il s'assura que suffisamment d'abris anti-bombes étaient disponibles pour la population et que leurs structures soient renforcées si nécessaire. De plus, il ordonna au Chancelier de l'Échiquier d'élaborer un programme de remboursement pour les individus dont la propriété subit des dommages durant les bombardements. Il devança aussi les heures de travail de ses ministres et de leurs employés pour qu'ils puissent être dans des abris anti-bombes à la tombée du jour. Les avions de chasse britanniques n'effectuaient pas de sorties la nuit à cause de la visibilité. Malgré les difficultés et souffrances de la population, Churchill ne pouvait pas être autrement qu'excité par les bombardements allemands. Il se plaisait notamment à dire qu'avant la construction de ses nouveaux locaux au 10 Downing Street, sa vie était semblable à celle dans un bataillon de première ligne.

Comme dans le passé, Churchill ne pouvait pas se contenter d'être sur la défensive. Plus précisément, l'idée de débarquer des chars et des hommes, à partir de petits navires spécialement conçus sur des plages où ils ne seraient pas attendus, lui plaisait énormément. Il commença donc à écrire une longue série de notes sur la construction de

tels navires. Plusieurs actions suivirent et ce sont ces navires qui rendirent possible le débarquement en Normandie en 1944.

À la fin de l'automne, ne pouvant pas venir à détruire la *Royal Air Force* ni à briser le moral de la population britannique, le haut commandement allemand transféra la majorité des avions de la *Luftwaffe* au front oriental en anticipation à la guerre que Hitler allait déclarer à la Russie. Le résultat final de la bataille d'Angleterre fut le suivant : 1733 avions allemands furent détruits contre 915 avions britanniques.

Pendant que la bataille d'Angleterre faisait rage dans les ciels de la Grande-Bretagne, la santé de l'ancien Premier ministre Chamberlain était en déclin. Churchill assumait donc le leadership du Parti conservateur. Il s'adressa aussi pour la première fois au peuple français à travers l'antenne de la BBC pour donner espoir et inciter la résistance :

Français!

Pendant plus de trente ans, en temps de paix comme en temps de guerre, j'ai marché avec vous et je marche encore avec vous aujourd'hui, sur la même route. Ce soir je vous parle, au sein même de vos foyers, où que vous soyez, et quel que soit votre sort. Je répète la prière qui entourait vos louis d'or : « Dieu protège la France. » Ici, chez nous, en Angleterre, sous le feu du Boche, nous n'oublions pas quels liens et quelles attaches nous unissent à la France : nous continuons à lutter de pied ferme et d'un cœur solide, pour que la liberté soit rétablie en Europe, pour que le peuple soit traité avec justice dans tous les pays, en un mot pour faire triompher la cause qui nous a fait ensemble tirer l'épée. Quand des honnêtes gens se trouvent déconcertés par les attaques et les coups que leur portent des coquins et des méchants, ils doivent faire bien attention de ne pas commencer à se quereller entre eux. C'est ce que l'ennemi commun essaie toujours de provoquer et naturellement, quand la malchance s'y met, bien des choses arrivent qui font le jeu de l'ennemi.

(...)

Ce ne sont pas les conséquences de la défaite que la France doit aujourd'hui subir de la main des Allemands, mais toutes les étapes d'une annihilation complète. Armée, marine, aviation, lois, langue, culture, littérature, histoire, traditions, toutes vont être effacées par la force brutale d'une armée triomphante et par des ruses scientifiques et basses d'une police impitoyable.

(...)

Maintenant, nous autres Britanniques, que pouvons-nous vous demander aujourd'hui, dans un moment si âpre et si dur? Ce que nous vous demandons, au milieu de nos efforts pour remporter la victoire que nous partagerons avec vous, c'est que, si vous ne pouvez pas nous aider, au moins vous ne nous fassiez pas obstacle. En effet, vous devez renforcer le bras qui

frappe pour vous. Nous croyons que les Français, où qu'ils soient, se sentiront le cœur réchauffé et que la fierté de leur sang tressaillira dans leurs veines chaque fois que nous remporterons un succès dans les airs, sur mer, ou, plus tard – et cela viendra – sur terre. N'oubliez pas que nous ne nous arrêterons jamais, que nous ne nous lasserons jamais, que jamais nous ne céderons et que notre peuple et notre Empire tout entier se sont voués à la tâche de guérir l'Europe de la peste nazie et de sauver le monde d'une nouvelle barbarie. Parmi les Français, ceux qui se trouvent dans l'Empire colonial et ceux qui habitent la France soi-disant inoccupée peuvent, sans doute, de temps à autre, trouver l'occasion d'agir utilement. Je n'entre pas dans les détails. Les oreilles ennemies nous écoutent. Les autres, vers qui l'affection anglaise se porte d'un seul mouvement, parce qu'ils vivent sous la stricte discipline, l'oppression et l'espionnage des Boches, je leur dis : Quand vous pensez à l'avenir, rappelez-vous les mots de ce grand Français que fut Thiers. Il les prononça après 1870, à propos de l'avenir : « Y penser toujours ; n'en parler jamais. »

(...)

Allons, bonne nuit, dormez bien, rassemblez vos forces pour l'aube – car l'aube viendra. Elle se lèvera brillante pour les braves, douce pour les fidèles qui auront souffert, glorieuse sur les tombeaux des héros. Vive la France ! Et vive aussi la marche en avant des peuples de tous les pays qui veulent reconquérir le patrimoine qui leur appartient de plein droit!²⁷

Sans aucun doute, ce discours rejoignit une majorité de la population française. Plusieurs des Français qui rencontrèrent Churchill après la guerre lui parlèrent du discours qu'il prononça à leur égard la soirée du premier octobre 1940. Néanmoins, pour l'instant, les forces britanniques subirent des revers importants notamment en Afrique du Nord, en Grèce et en Crète. Étrangement, dans le rapport d'interrogation des prisonniers britanniques, on dit :

En ce qui concerne l'état d'esprit et le moral des troupes britanniques, il est intéressant de mentionner qu'en dépit des nombreux échecs subis au cours de la conduite de la guerre, elles conservent en général une confiance absolue en Churchill.²⁸

4.11 L'ouverture du front russe

Le 22 juin 1941, le ministre allemand des affaires étrangères, Ribbentrop, livra une déclaration de guerre formelle à l'ambassadeur russe à Berlin. Hitler voyait cette guerre comme la bataille décisive entre deux idéologies diamétralement opposées, le fascisme et le communisme. La Russie avait 119 divisions sur son front ouest, mais elles furent prises par surprise. Selon Churchill, la situation ressemblait beaucoup à celle de la

²⁷ Churchill (1949c) pp. 205-208

²⁸ Churchill (1950b) p. 317

Pologne en 1939, mais à plus grande échelle. Hitler attaqua avec trois groupes d'armées totalisant 164 divisions et les Soviétiques furent repoussés 300 miles en arrière.

En dépit de son aversion naturelle pour le communisme et des maigres ressources disponibles, Churchill décida d'envoyer le maximum d'aide possible à la Russie. Par exemple, il dirigea des cargaisons de munitions et de vivres venant des États-Unis vers des ports russes. Il envoya également deux escadrons d'avions de chasse à Mourmansk pour aider dans la défense du port. Néanmoins, Churchill savait très bien qu'il n'était pas en mesure de fournir une aide à la Russie qui pouvait faire une différence. L'aide qu'il pouvait donner était symbolique et à défaut, il la remplaçait par des civilités.

À l'inverse, l'ouverture du front russe lui donnait une certaine marge de manœuvre. La décision d'envahir la Russie réduisait la force de frappe de Hitler sur les autres fronts. La production militaire britannique commençait aussi à se faire valoir. Par conséquent, Churchill pouvait espérer monter une offensive.

4.12 Pearl Harbour

Au début de l'année 1941, la marine japonaise était active à plusieurs endroits dans le Pacifique. Convaincus que l'Angleterre serait la prochaine victime de l'Allemagne, les dirigeants japonais ne voulaient pas manquer leur chance de s'emparer de territoires britanniques. L'Allemagne mettait aussi beaucoup de pression sur le Japon pour qu'elle entre dans la guerre. Pour leur part, les dirigeants japonais ne s'opposaient pas à une telle idée, mais s'inquiétaient de l'intervention de la flotte américaine basée à Hawaii. Dans leur opinion, toute action dans le Pacifique était impossible sans entente diplomatique avec les États-Unis ou, dans le cas échéant, sans la destruction de sa flotte. Le Président des États-Unis voulut donc rencontrer Churchill afin de discuter de la menace japonaise et de l'aide américaine destinée à l'Angleterre de même qu'à la Russie. Churchill et le Président Roosevelt se rencontrèrent pour la première fois le 9

août à bord d'un navire dans la Baie de Plaisance à Terre-Neuve. Le résultat de cette rencontre fut la publication de la Charte de l'Atlantique.²⁹

Le matin du dimanche 7 décembre 1941, le Japon attaqua Pearl Harbour, la base navale des États-Unis dans le Pacifique. À part 3 porte-avions et leurs escortes toutes les forces navales américaines dans le Pacifique furent détruites ainsi que 169 avions. Avec l'entrée des États-Unis dans la guerre, Churchill était sûr d'une victoire. Les États-Unis possédaient une population immense et une capacité de production industrielle inconcevable pour plusieurs pays européens. Une fois que la machine de guerre américaine se mettrait en marche, les États-Unis allaient effectivement devenir une puissance redoutable. Toutefois, Churchill était bien conscient que le chemin vers la victoire serait long et qu'entre temps, les pertes seraient lourdes. Churchill n'avait pas les ressources pour défendre les territoires britanniques dans le Pacifique. Les pertes ne tardèrent pas à venir. Au printemps 1942, les Japonais s'étaient emparés de la Malaisie, de Hong-Kong et de la majorité de l'Indonésie. Ils avaient également effectué des attaques en Birmanie et aux Philippines. Cette expansion persista jusqu'au 4 juin lorsque leurs derniers porte-avions furent détruits par la marine américaine.

Dès l'attaque à Pearl Harbour, Churchill voulut rencontrer le Président Roosevelt afin d'assurer une coordination de leurs efforts de guerre. Il y avait un risque que les États-Unis poursuivent une campagne uniquement dans le Pacifique. Dans ce cas, l'Angleterre serait seule en Afrique, en Europe et au Moyen-Orient à combattre l'Allemagne. Churchill se rendit donc à Washington. Outre des discussions relativement à la production de guerre, Churchill profita de sa visite pour établir avec le Président un Conseil mixte (anglo-américain) des chefs d'état-major. Basé à Washington, ce conseil se réunirait à tous les jours pour étudier la conduite générale de la guerre et faire des recommandations auprès de Churchill et du Président. C'est également durant cette conférence que Churchill et Roosevelt publièrent le Pacte des Nations Unies qui deviendra plus tard l'Organisation des Nations Unies.³⁰

²⁹ Voir l'annexe E

³⁰ Voir l'annexe F

Durant son séjour à Washington, Churchill assumait une charge de travail phénoménale. En plus de ses discussions avec le Président et avec ses propres conseillers, il continuait son travail journalier comme s'il était à Londres. Il délivra également deux discours tout en effectuant une visite à Ottawa. Il voulut donc prendre quelques jours de repos à Palm Beach, en Floride. Toutefois, la nuit avant son départ, il souffrit une légère crise cardiaque en tentant d'ouvrir la fenêtre de sa chambre à coucher. Après un repos en Floride, Churchill retourna à Londres. Il avait alors 66 ans.

4.13 Une lutte sans relâche

Le 8 avril 1942, des représentants du gouvernement américain, dont le chef d'état-major général, arrivèrent à Londres pour présenter à Churchill un mémorandum préparé par le Conseil des chefs d'état-major américain et approuvé par le Président. Ce mémorandum proposait que la première opération anglo-américaine de la guerre soit effectuée en Europe. Selon les chefs militaires américains, une telle opération n'étant pas réalisable avant le premier avril 1943, il était désirable de garder les forces ennemies occupées par des ruses et des raids jusqu'à ce que l'opération débute. Plus précisément, ils proposaient d'exécuter une opération à petite échelle en 1942 dans la région de Brest ou de Cherbourg.

Évidemment, Churchill fut soulagé que les États-Unis aient l'intention d'intervenir en Europe. Cette idée était à la base de sa pensée stratégique. Par contre, il ne croyait pas qu'il était possible de monter une opération à grande échelle en Europe avant la fin de l'été 1943. Par ailleurs, Churchill ne pensait pas qu'une opération réduite dans la région de Brest ou de Cherbourg en 1942 était désirable. Selon lui, les Alliés n'avaient pas encore les ressources nécessaires pour effectuer quelque opération en Europe qui était devenue une véritable forteresse allemande. Il favorisait plutôt une opération dans les colonies françaises d'Afrique du Nord où la résistance ne serait pas aussi grande. Le 17 juin 1942, il partit pour Washington pour la seconde fois avec comme objectif une entente sur les opérations militaires anglo-américaines de 1942-43. Par conséquent, les

idées de Churchill de même que celles exprimées dans le mémorandum ont été portées devant le Conseil mixte des chefs d'état-major pour être évaluées.

Pendant ce séjour à Washington, les idées de Churchill de même que celles des américains furent portés devant le Conseil mixte pour une évaluation. Churchill fut également informé que la forteresse britannique de Tobrouk en Afrique avait capitulé devant les Allemands. C'était de loin sa plus grande déception durant dans la guerre. D'après lui, cette capitulation aurait non seulement de graves conséquences sur la position militaire britannique en Afrique du Nord, mais mettrait en doute la réputation des forces armées britanniques. Le fait que 33 mille soldats se rendirent à des troupes allemandes ne totalisant que 16 milles soldats fut très difficile à accepter pour Churchill. Selon lui, « la défaite est une chose, la honte en est une autre. »³¹

À son retour à Londres, Churchill fut l'objet de critiques virulentes au sujet de sa direction de la guerre. Le 25 juin, une motion de censure fut déposée à l'ordre du jour au Parlement. La motion fut déposée par Sir John Wardlaw-Milne, un membre influent du Parti conservateur et le Président du comité des finances. Elle fut secondée par l'amiral de la flotte Sir Roger Keynes et supportée par l'ancien secrétaire d'État à la guerre, M. Hore-Belisha. Il était donc évident que la motion prenait l'allure d'un vote de confiance. Après de longs débats en chambre, Churchill se leva finalement le pour répondre à la motion avec sa rhétorique habituelle :

Les revers militaires, essayés au cours de la quinzaine dernière en Cyrénaïque et en Égypte, ont radicalement transformé la situation non seulement sur ce théâtre, mais dans toute la Méditerranée. Nous avons perdu plus de cinquante mille hommes dont la majeure partie sont prisonniers, une masse énorme de matériel et, bien que les destructions eussent été soigneusement organisées, de très grandes quantités d'approvisionnements sont tombées entre les mains de l'ennemi. Rommel, après avoir avancé de près de 600 kilomètres à travers le désert, approche maintenant du fertile delta du Nil. Les répercussions désastreuses de ces événements en Turquie, en Espagne, en France et dans l'Afrique française du Nord, ne peuvent encore être mesurées...

Je ne peux prétendre à juger ce qui s'est passé au cours de cette bataille. J'aime que les chefs sur terre, sur mer ou dans l'air sentent bien que le gouvernement forme un rempart

³¹ Churchill (1950e) p. 403

puissant entre eux et toutes formes de la critique publique. Il faut leur laisser équitablement leur chance, et plus d'une chance. Les hommes sont sujets à commettre des erreurs et ils en tirent des leçons. Les hommes peuvent avoir de la malchance, puis la chance peut tourner. Mais, en tout état de cause, vous n'obtiendrez jamais que des généraux acceptent des risques, s'ils ne sentent pas soutenus par un gouvernement fort. Ils ne courront aucun risque, à moins, qu'ils sentent bien qu'ils peuvent se dispenser de jeter un regard par-dessus l'épaule, ou de s'inquiéter de ce qui se passe au pays ; à moins qu'ils sentent qu'ils peuvent concentrer toute leur attention sur l'ennemi. J'ajoute que vous n'obtiendrez pas non plus qu'un gouvernement coure des risques, tant qu'il ne sera pas assuré d'avoir derrière lui une majorité solide et fidèle. Considérez ce qu'on nous demande de faire actuellement, et imaginez le genre d'attaques que nous aurions à subir si nous essayions de le faire et si nous échouions. En temps de guerre, si vous voulez être bien servis, il vous faut être loyaux et fidèles... Après tout, nous nous battons toujours pour notre vie et pour une cause qui nous est plus chère que la vie elle-même...

Je suis votre serviteur et vous avez le droit de me renvoyer quand il vous plaît. Mais ce que vous n'avez pas le droit de me demander, c'est d'accepter des responsabilités sans avoir le pouvoir d'agir efficacement, de porter des responsabilités d'un Premier Ministre, mais d'être « flanqué de chaque côté par des hommes forts » comme l'a dit notre honorable collègue...

L'auteur de la motion de censure a proposé de me dépouiller de mes responsabilités relatives à la Défense nationale, afin que quelque militaire ou quelque autre personnage non désigné soit chargé de la conduite générale de la guerre, qu'il exerce un contrôle absolu sur les forces armées de la Couronne, qu'il soit le chef des chefs d'état-major, qu'il puisse faire ou défaire les généraux et les amiraux, qu'il soit toujours prêt à démissionner, c'est-à-dire à s'opposer à ses collègues politiques, si l'on peut les considérer comme des collègues, au cas où il n'obtiendrait pas tout ce qu'il voudrait, qu'il ait sous ses ordres un duc de sang royal comme chef suprême de l'armée et finalement, je suppose, quoiqu'on n'en ait pas fait mention, que ce personnage non désigné disposerait du Premier Ministre comme d'un instrument pour présenter au Parlement les explications, les justifications et les excuses quand les choses iraient mal – ce qui arrive souvent et ce qui arrivera souvent encore. C'est évidemment une manière de faire. C'est un système bien différent du régime parlementaire sous lequel nous vivons. Il faudra peu de chose pour qu'il équivalût à une dictature, ou même en devînt une. Je tiens à déclarer sans équivoque que, pour moi, je ne participerai jamais à un tel système.³²

Le résultat du vote fut le suivant : 475 députés votèrent contre la motion tandis que 25 votèrent en faveur de celle-ci. En dépit de ce résultat, Churchill fut profondément blessé par la remise en question de son leadership. Après tous les revers, il avait grandement besoin d'une victoire.

³² Churchill (1950e) pp. 422-423 ; 426-428

Pendant ce temps, le Conseil mixte des chefs d'état-major recommanda d'effectuer l'opération anglo-américaine de 1942 en Afrique du Nord comme Churchill suggéra. Cette opération fut baptisée « Torch ». Son commandement fut donné au général et futur président des États-Unis Dwight D. Eisenhower.

4.14 Une torche s'allume

En début septembre 1942, l'armée britannique en Afrique du Nord remporta une victoire décisive dans ce que Churchill appela la Bataille d'Égypte. Un peu plus tard dans l'automne, l'opération « Torch » fut lancée. Du 8 au 12 novembre, des débarquements anglo-américains ont été effectués au Maroc de même qu'en Algérie. La phase d'assaut de l'opération fut un grand succès. En janvier 1943, Churchill et Roosevelt se rencontrèrent à Casablanca pour faire le point sur la suite à donner aux opérations en Afrique du Nord. Lors de cette conférence, ils approuvèrent des plans pour l'invasion de la Sicile.

De retour à Londres, Churchill attrapa une pneumonie. En dépit de son état de santé, il continua sa charge de travail quotidienne et ne voulut rien entendre quant à sa réduction. Toutefois, suite aux recommandations de ses médecins et de Clémentine, sa femme, il accepta de recevoir que les papiers les plus importants et le reste du temps de lire un roman. Churchill prit une semaine à se remettre de sa pneumonie. Il avait 68 ans. En même temps que sa convalescence, la bataille en Afrique du Nord atteint son apogée. Le 7 avril 1943, après plusieurs mois de combats intenses, le continent africain était enfin libre des forces de l'Axe. Churchill reçut, le 13 mai, un télégramme du roi :

Maintenant que la campagne d'Afrique est arrivée à son terme glorieux, je tiens à vous dire combien j'apprécie le fait que sa conception initiale et son heureuse exécution sont dues pour une large part à votre rare perspicacité et à votre résolution inflexible, en dépit des difficultés rencontrées à l'origine. La campagne d'Afrique a encore infiniment accru la dette de reconnaissance que notre pays, et en fait, toutes les Nations Unies, ont contractée envers vous.

GEORGE, R. I.³³

³³ Churchill (1956) p. 140
R.I. : Rex Imperator (roi et empereur)

Sur le front russe, les forces de l'Axe rencontrèrent également des difficultés. Sur le sol, après le massacre de la 6^{ème} armée allemande à Stalingrad, en automne 1942, la majorité de leurs gains de la dernière année fut repris par les Soviétiques. Dans les airs, les Allemands n'avaient plus de supériorité. La puissance grandissante de la *Royal Air Force* et la *U. S. Air Force* commençait à causer des difficultés pour la *Luftwaffe*. C'est dans ce contexte que Churchill partit pour sa troisième visite à Washington au printemps de 1943. Il voulait venir à une entente concernant la suite des opérations dans la région de la Méditerranée. Churchill désirait plus particulièrement utiliser la victoire en Afrique du Nord de même que l'opération en Sicile comme tremplin pour une invasion de l'Italie.

4.15 L'étau de referme

La planification du débarquement en Sicile débuta au mois de février 1943 au quartier général d'Eisenhower. L'opération fut confiée au 15^{ème} groupe d'armées commandé par le général Alexander. Le 10 juillet 1943 fut choisi comme date de lancement. Le 17 août, Churchill reçut le télégramme suivant du général Alexander :

Débarquement en Sicile, le 10 juillet. Entrée à Messine, le 16 août. L'île a été conquise en trente-huit jours. Elle a 960 kilomètres de côtes et une superficie de 26.000 km². Elle est puissamment fortifiée au moyen de pill-boxes en béton et de réseaux de barbelés. La garnison de l'Axe comptait : 9 divisions italiennes, 4 allemandes, soit 13 au total, groupant 315.000 Italiens, 90.000 Allemands ; 405.000 soldats en tout. Nos forces étaient : la 7^e armée, 6 divisions dont une aéroportée ; la 8^e armée, 7 divisions dont des brigades aéroportées et blindées, soit 13 au total...

On peut supposer que toutes les forces italiennes existant dans l'île au 10 juillet ont été détruites, bien que quelques unités décimées aient pu s'échapper sur le continent. Il est encore impossible de dénombrer le butin et le matériel de guerre capturé. Des canons, des chars, des fusils et des mitrailleuses sont éparpillés sur toute la surface de l'île.

Notre aviation n'a cessé d'exercer sa domination d'un bout à l'autre de l'opération et, en conséquence, ses unités tactiques ont consacré une proportion record de leurs efforts à aider les troupes au sol. Plus de 1000 avions ennemis ont été pris sur les aérodromes. La marine royale a maintenu nos routes maritimes constamment ouvertes et satisfait à tous nos besoins.³⁴

³⁴ Churchill (1956) p. 204

Au mois de juillet, compte tenu d'une victoire probable en Sicile, Churchill voulut organiser une autre rencontre avec le Président Roosevelt, cette fois-ci à Québec. Le sujet principal de cette conférence fut l'invasion de l'Europe dite opération « Overlord ». Une planification préliminaire fut effectuée par une équipe anglo-américaine à Londres sous la direction du général Morgan qui avait déjà présenté son rapport au Conseil mixte des chefs d'état-major.

Pour assurer le succès d'« Overlord », beaucoup de travail fut effectué sur la constructions de ports artificiels (surfaces de mer abritées par des brise-lames formés par des blocs de béton immergés et de navires-épaves). Comme toute opération militaire d'envergure, le succès d'« Overlord » dépendait en grande partie des lignes de communications. Une fois débarquées en Europe, il fallait s'assurer que les armées alliées étaient approvisionnées suffisamment en terme d'équipement, de munitions, de pétrole, etc. Compte tenu de la grandeur des armées impliquées, on estimait que les installations portuaires existantes ne pourraient pas répondre à la demande. Même si l'idée des ports artificiels fut proposée dans le cadre d'« Overlord » par le capitaine J. Hughes-Hallett, Churchill fut le premier à concevoir de telles constructions. Durant la première guerre mondiale, il proposa l'utilisation de constructions analogues dans la baie d'Heligoland.

Durant la conférence de Québec, le Conseil mixte recommanda également à Roosevelt et Churchill d'effectuer un assaut sur l'Italie à travers le détroit de Messine avec des descentes complémentaires sur la côte de Calabre et dans le cas échéant, d'autoriser l'invasion de la Sardaigne et de la Corse. En somme, la guerre se déroulait exactement comme Churchill l'envisagea.

Durant la nuit du 8 septembre 1943, les armées alliées débutèrent leur débarquement sur les côtes italiennes. En dépit de la capitulation des forces italiennes, les soldats alliés rencontrèrent une opposition considérable puisque les Allemands prirent rapidement en charge la défense du pays. Malgré ces difficultés, les Alliés firent de bon progrès.

Toutefois, le rapatriement de plusieurs navires et divisions fut prévu avant l'hiver en vue de l'exécution d' « Overlord » en 1944. Ce rapatriement aurait comme effet d'immobiliser les activités alliées sur le front italien. Pour Churchill, il était hors de question de perdre la campagne italienne. Après bien des discussions il eut la permission de conserver dans la région de la Méditerranée les navires de transport pour l'hiver. Même si la décision retarda de quelques semaines le lancement d' « Overlord », elle permit une victoire alliée en Italie.

Le 30 novembre 1943 fut une journée importante pour Churchill. Outre le fait que c'était son 69^{ème} anniversaire de naissance, la conférence de Téhéran battait son plein. C'était la première conférence des trois chefs alliés. Durant toute la conférence, Churchill fut dérangé par un rhume qui se développa rapidement en pneumonie. Il fut ainsi obligé de prendre trois semaines de convalescence à Marrakech. Il ne partit pour Londres que le 14 janvier 1944.

Entre temps, la campagne de bombardement de points stratégiques allemands s'intensifia jusqu'au point où l'aviation alliée commençait à avoir le dessus sur la *Luftwaffe*. Les préparatifs pour l'opération « Overlord » progressaient également bien. Le 5 juin 1944 fut choisi comme date de lancement. Vers la fin du mois d'avril, les plans prenaient leur forme définitive. Le général Eisenhower fut désigné commandant de l'opération.

4.16 Le début de la fin

Les prédictions météorologiques pour le 5 juin n'étant pas très bonnes, Eisenhower retarda le début de l'opération « Overlord » jusqu'au matin le 6 juin 1944. À l'horreur de plusieurs, Churchill planifia accompagner la flotte d'invasion afin d'observer les bombardements préliminaires des défenses allemandes. Par contre, le roi s'y opposa. Churchill se rendit donc en Normandie le 10 juin pour une visite d'une journée. Il tenait beaucoup à avoir un contact direct avec les événements :

Un homme qui, investi des plus hautes responsabilités, doit effectivement prendre sa part des graves et terribles décisions que nécessite la guerre, peut avoir besoin de la diversion que constitue l'aventure. Il peut aussi avoir besoin de rechercher la consolation qu'il y a à

se dire que, s'il envoie tant de ses semblables à la mort, il partage les risques dans une faible mesure. Le champ de son intérêt personnel se trouve élargi et son pouvoir d'action renforcé par un contact direct avec les événements. A la suite de ce que j'avais vu et appris au cours du premier conflit mondial, j'étais persuadé que les généraux et autres grands chefs devaient essayer, de temps en temps, de se rendre compte par eux-mêmes des conditions et de l'aspect du champ de bataille. J'avais vu commettre bien des erreurs lamentables par la faute de cette théorie stupide qui veut que les vies précieuses ne soient pas exposées. Personne n'avait plus soin que moi de sa sécurité, mais j'estimais que mes opinions et mes conceptions concernant la guerre avaient suffisamment d'importance et d'autorité pour me donner le droit de juger en toute liberté de la façon dont je devais m'acquitter de ma tâche dans une affaire aussi personnelle³⁵.

Eisenhower disposait de 5 armées pour un total de 37 divisions militaires. Avec ces forces, il planifiait effectuer une avancée vers le nord-est jusqu'à la limite de ses lignes de communications pour ensuite procéder à l'invasion de l'Allemagne. De leur côté, les Soviétiques débutèrent également leur offensive au cours de l'été. Leur progression fut rapide libérant la plupart des pays de l'Europe de l'Est. Comme Eisenhower, leur destination était l'Allemagne.

Au mois d'août, Churchill donna des instructions à son chef d'état-major impérial d'effectuer des préparatifs pour envoyer une expédition britannique en Grèce au cas où les forces allemandes quitteraient soudainement le pays. Il avisa aussi le gouvernement grec en exil d'être prêt à retourner au pays dans un court délai. Churchill voulait ainsi éviter qu'un vide politique se produise en Grèce. Ce qui restait de l'armée grecque n'était pas assez puissant pour maintenir l'ordre à travers le pays. Pour sa part, le mouvement de résistance était surtout mené par des communistes qui n'attendaient que le bon moment pour saisir le pouvoir. Au cours de l'automne 1944 des forces britanniques commencèrent à s'installer en Grèce au fur et à mesure que les forces allemandes quittèrent.

Toutefois, le 3 décembre, des escarmouches entre des manifestants communistes et les forces de l'ordre eurent lieu et le commencement d'une guerre civile semblait certaine. La journée suivante, le commandant britannique en Grèce, le général Scobie, ordonna aux forces communistes de quitter Athènes et Pirée. Ces derniers répondirent à cette

³⁵ Churchill (1956) p. 443

requête en s'emparant de la majorité des postes de police de la ville d'Athènes et en assassinant leurs occupants. En apprenant cette nouvelle et que les forces communistes étaient à moins d'un mile des bureaux gouvernementaux, Churchill prit la situation personnellement en main. Il télégraphia directement au général Scobie lui ordonnant d'intervenir avec ses troupes et de ne pas hésiter à tirer sur les agresseurs. Il raconte à ce sujet :

Ces choses-là ne doivent pas se faire à moitié. Aux violences de la populace, par le moyen desquelles les communistes essayaient de s'emparer de la ville pour se présenter au monde comme le gouvernement réclamé par le peuple grec, on ne pouvait répondre que par l'emploi des armes. Le temps manquait pour convoquer le Cabinet.³⁶

En fin de compte, l'autorité du gouvernement grec fut conservée. Néanmoins, Churchill fut fortement critiqué, même par les États-Unis, pour la manière dont il intervint dans le conflit.

En janvier 1945, les armées de Hitler furent repoussées jusqu'en territoire allemand par les armées anglo-américaines et soviétiques. En dépit de la victoire imminente des Alliés, Churchill était inquiet de la situation politique, surtout en Europe de l'Est. En Grèce, une certaine tranquillité fut acquise et il était raisonnable de croire que des élections démocratiques auraient lieu en peu de temps. À l'inverse, la Roumanie et la Bulgarie étaient sous occupation militaire soviétique. La Hongrie et la Yougoslavie étaient encore des champs de batailles et la Pologne échangea tout simplement un conquérant pour un autre. Dans ce contexte, le Président Roosevelt sentait le besoin d'une nouvelle conférence entre les trois chefs alliés. Au moins de février 1945, Churchill, Roosevelt et Staline se rencontrent pour la seconde fois cette fois dans la ville Yalta sur la mer Noire.

Durant la conférence de Yalta, les Alliés signèrent une entente proclamant que des gouvernements démocratiquement seraient établis dans les pays libérés par leurs armées. Toutefois, durant les semaines qui suivirent, il devint évident que les Soviétiques ne respecteraient pas l'entente. En réalité, les Soviétiques poursuivaient une politique

³⁶ Churchill (1956) p. 586

contraire aux principes démocratiques dans les pays libérés par leurs armées. Leur tactique consistait à isoler les pays libérés des autres alliés jusqu'à ce qu'un gouvernement marionnette communiste soit installé et que toute opposition politique soit éliminée.

Dans l'esprit de Churchill, la Russie était un danger mortel pour la démocratie. Il était donc nécessaire d'ouvrir un front contre l'avancée de ses armées. Il voulait plus précisément que les armées américaines s'étendent sur le plus de territoires possibles en Europe jusqu'à temps que l'établissement de gouvernements démocratiques puisse être assuré. Selon les plans d'occupation, la zone sous autorité soviétique incluait les provinces baltiques, une grande partie de l'Allemagne, la Tchécoslovaquie, une grande partie de l'Autriche, la Hongrie, la Yougoslavie, la Roumanie et la Bulgarie. À elles seules, les armées britanniques étaient incapables d'occuper un territoire aussi vaste. La collaboration américaine était essentielle.

Par contre, les États-Unis étaient incapables de prendre quelque décision importante. La santé du Président Roosevelt était en déclin rapide. Le 12 avril 1945, Roosevelt décéda à l'âge de 63 ans. Il fut remplacé par le Vice-président, Harry Truman. Étrangement, Truman ne fut pas tenu au courant les dossiers importants de la guerre. Par conséquent, il dut prendre un certain temps pour se familiariser avec ceux-ci. En attendant, la situation militaire et politique en Europe progressa rapidement. Le 29 avril, les forces allemandes en Italie capitulèrent devant les armées anglo-américaines. Mussolini, qui tentait de fuir le pays, fut intercepté par des partisans italiens et assassiné. Dans le cas de Hitler, il se suicida le 30 avril alors que les Soviétiques livraient des combats aux Allemands dans les rues de Berlin. L'acte officiel de la reddition fut signé dans les premières heures du 7 mai 1945.

Dans les célébrations suivant la victoire, on demanda à Churchill, qui était Premier ministre depuis près de 5 ans, de s'adresser de nouveau la nation. En dépit des festivités, Churchill était plus anxieux que jamais. Dans son adresse, il dit :

Je voudrais pouvoir vous dire ce soir que tous nos tourments et nos épreuves sont terminés. Alors je pourrais vraiment achever d'un cœur serein mes cinq années de service public, et si vous estimiez que vous m'avez assez vu, si vous pensiez que j'ai besoin d'être envoyé au vert, je vous assure que j'accepterais cette décision de la meilleure grâce du monde. Mais, bien au contraire, je dois vous avertir, comme je l'ai fait quand j'ai commencé cette tâche de cinq années – et personne ne savait alors qu'elle durerait aussi longtemps – qu'il reste encore beaucoup à faire, qu'il faut vous préparer à accomplir de nouveaux efforts physiques et moraux, à consentir de nouveaux sacrifices pour de grandes causes, si vous ne voulez pas retomber dans l'ornière de l'inertie, dans la confusion des buts et dans « la peur honteuse d'être grands ». Vous ne devez pas tolérer le moindre relâchement dans votre vigilance. Quoique l'esprit humain ait besoin de périodes de joie pour se détendre, elles doivent cependant donner à chaque homme et à chaque femme plus de force et de ressort pour se consacrer à la besogne qu'ils ont à faire, plus de vigilance pour surveiller les affaires publiques.

Sur le continent européen, il nous reste encore à nous assurer que les buts simples et honorables pour lesquels nous sommes entrés en guerre ne seront pas brutalement mis de côté ou négligés au cours des mois qui vont suivre notre succès, que les mots « liberté », « démocratie » et « libération » ne seront pas déformés et garderont leur vrai sens, celui que nous leur attribuons. A quoi servirait-il de punir les hitlériens pour leurs crimes si le règne de la loi et de la justice ne s'établissait pas, si des gouvernements totalitaires ou policiers devaient prendre la place des envahisseurs allemands ? Nous ne recherchons rien pour nous-mêmes. Mais nous devons nous assurer que les causes pour lesquelles nous nous sommes battus seront dûment reconnues à la table de la paix aussi bien en fait qu'en paroles, et par-dessus tout nous devons travailler pour que l'Organisation mondiale que les Nations Unies sont en train de créer à San-Francisco, ne soit pas un vain mot, ne devienne pas un écran pour le fort et une dérision pour le faible. C'est aux vainqueurs d'interroger leur cœur en leurs heures de gloire pour se montrer dignes, par leur noblesse, des immenses forces dont ils disposent.

N'oublions jamais que tout là-bas, le Japon reste tapi, harcelé et faiblissant, mais fort encore de 100 millions d'hommes pour lesquels la mort du guerrier n'a guère de terreurs. Je ne saurais vous dire ce soir combien il faudra de temps et d'efforts pour obliger les Japonais à faire réparation de leur trahison et de leur barbarie odieuses. Nous avons, comme la Chine si longtemps indomptée, reçu d'eux d'horribles blessures et nous sommes tenus par les liens de l'honneur et d'une loyauté fraternelle envers les Etats-Unis, de participer à cette grande guerre à l'autre extrémité du monde, en nous battant sans peur et sans faiblesses à leurs côtés. Rappelons-nous que l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le Canada ont été et sont encore menacés par cette puissance du mal. Ces Dominions sont accourus à notre aide durant les heures sombres, nous ne devons pas laisser inachevée la moindre tâche intéressant leur sécurité et leur avenir. Je vous ai dit des choses bien dures au début de ces cinq dernières années ; vous ne vous êtes jamais dérobés et je serais indigne de votre confiance et de votre générosité, si je ne vous criais encore : « En avant, stoïquement, inébranlablement, indomptablement, jusqu'à ce que toute la besogne soit faite, jusqu'à ce que le monde entier soit sûr et pur. »³⁷

³⁷ Churchill (1956) pp. 697-698

Tout comme personne n'avait écouté ses avertissements relativement au danger nazi durant les années 30, il avait peur que personne ne porte attention à ses avertissements concernant le danger soviétique. Afin de retarder la chute de son gouvernement, Churchill proposa à Clement Attlee, le chef du Parti travailliste, de prolonger la coalition nationale jusqu'à la défaite du Japon. Cependant, Attlee refusa et Churchill remit sa démission au roi. Puisque le Parti conservateur détenait une majorité au Parlement, le roi demanda à Churchill de former un nouveau gouvernement jusqu'à temps que des élections puissent avoir lieu. Churchill accepta et la date du scrutin fut fixée au 5 juillet.

En même temps que les négociations sur l'avenir de l'Europe à Postdam, Churchill fut plongé en pleine campagne électorale. La campagne débuta dès la première semaine de juin et dura pendant près d'un mois. En plus de ses responsabilités de Premier ministre, Churchill parcourait les grandes villes britanniques pour effectuer 3 ou 4 discours par jour. La campagne des conservateurs fut basée sur sa popularité personnelle. Le 25 juillet Churchill rentra à Londres de la conférence de Postdam pour assister au décompte qui eut lieu trois semaines après le vote. Le matin du 26 juillet il fut informé de la victoire massive du Parti travailliste. En temps normal, Churchill aurait pris quelques jours afin de mettre fin à son gouvernement. Toutefois, la nécessité d'une représentation immédiate à la conférence de Postdam amena Churchill à remettre sa démission au roi dès le 26 juillet. Néanmoins, la troisième rencontre entre les trois chefs alliés à Postdam ne donna aucun résultat, comme en témoigne Churchill :

Comment se présente le tableau après ces huit années écoulées ? La ligne d'occupation des Russes, en Europe, s'étend de Lübeck à Linz. La Tchécoslovaquie a été engloutie. Les Etats baltes, la Pologne, la Roumanie et la Bulgarie ont été réduits à la condition d'Etats satellites soumis à la tyrannie totalitaire des communistes. L'Autriche attend toujours que son sort soit réglé, la Yougoslavie a rompu ses liens. Seule la Grèce a été sauvée. Nos armées ont disparu et il s'écoulera beaucoup de temps avant que l'on puisse rassembler ne fût-ce que 60 divisions en face des forces russes qui disposent, tant en hommes qu'en chars, d'une supériorité numérique écrasante. Et ces indications ne tiennent pas compte de tout ce qui s'est passé en Extrême-Orient. Seule la bombe atomique dresse encore son sinistre bouclier devant nous. La menace d'une troisième guerre mondiale, qui s'engagerait dans des conditions très désavantageuses, exception faite de cette nouvelle arme terrible, jette son ombre livide sur les nations libres du globe. C'est ainsi que nous avons tranquillement

laissé échapper, au moment de la victoire, ce qui était notre meilleure chance, et peut-être la dernière, d'établir une paix durable dans le monde.³⁸

4.17 L'après guerre

Churchill fut profondément blessé par la défaite qu'il venait de subir aux élections générales. Il interpréta sa défaite comme signe que le peuple britannique ne voulait plus de lui. Après de longues années de souffrances et de privations, les Britanniques voulaient vivre sous un État providence fort. Quant à Churchill, il représentait toujours l'ancien ordre de la société, celui des classes et privilèges.

Le 10 août, le gouvernement japonais signa l'acte officiel de reddition mettant ainsi fin à la seconde guerre mondiale. À 75 ans, Churchill devint donc le chef de l'opposition officielle, mais ses ambitions étaient toujours aussi grandes que durant sa jeunesse. Le leadership de l'opposition officielle l'ennuyait et il désirait fortement un rôle sur la scène internationale. Par conséquent, il sombra dans une profonde dépression. Il ne parlait à personne pendant des jours et dirigeait souvent son agressivité vers les personnes qu'il aimait le plus. Pour diminuer sa souffrance, Churchill se lança dans la rédaction de son histoire de la seconde guerre mondiale. Il s'attendait à pouvoir travailler sur son manuscrit jusqu'aux petites heures du matin sans être dérangé. Il était pressé dans sa rédaction puisqu'il avait le sentiment qu'il dirigerait à nouveau les affaires du pays.

Son histoire de la deuxième guerre mondiale se vendit très bien et lui apporta des revenus considérables. En 1953, il remporta le prix Nobel de la littérature pour sa maîtrise de la description biographique et historique ainsi que pour l'excellence de son art oratoire dans sa défense des valeurs humaines. Partout où il allait, Churchill recevait des honneurs. Il était lui-même émerveillé devant son image de héros de guerre. Ironiquement, Churchill devint avec le temps victime cette image. Il était bien conscient de ce que les foules attendaient de lui. À chacune de ses sorties publiques, il s'assurait,

³⁸ Churchill (1956) p. 718

par exemple, d'avoir un cigare, un chapeau noir et d'effectuer, avec sa main, le « V » de la victoire.

En 1951, Churchill participa pour la quatorzième fois aux élections générales britanniques. Malgré qu'il se fit traiter de « colporteur de guerre » par le Parti travailliste, Churchill et son Parti conservateur remportèrent les élections. À 77 ans, Churchill devint Premier ministre pour la seconde fois. Étrangement, il débuta son deuxième mandat comme son premier. En plus d'être Premier ministre, il se nomma ministre de la Défense. Il composa son cabinet d'anciens collègues et amis tandis que tout nouveau venu était traité avec une certaine suspicion. Pendant ce deuxième mandat, l'objectif de Churchill fut de mettre un terme à la guerre froide. Par contre, suite au décès de Staline, le Président Eisenhower ne voulut rien entendre des nouveaux leaders communistes. Durant ce mandat, Churchill hérita également de plusieurs crises coloniales qui étaient directement liées à la perte de prestige, d'influence et de pouvoir de l'empire britannique. Puisqu'il était déterminé à maintenir la Grande-Bretagne en tant que puissance mondiale, Churchill répondait souvent à ces crises par la force des armes.

Avec le temps, la gouvernance de Churchill fut de plus en plus critiquée. Même certains membres de son propre gouvernement commencèrent à penser qu'il était un vieil homme voulant conserver à tout prix le pouvoir. De plus, Churchill était facilement distrait de son travail de Premier ministre tandis qu'il portait une attention particulière à ses nombreux animaux domestiques. Son excentricité devint aussi plus marquée avec l'âge. Les intervalles lumineux venaient encore et son art oratoire était encore puissant, mais Churchill devenait dépressif et déconcentré.

En juin 1953, Churchill accueillit le Premier ministre italien à Londres. Il était de bonne humeur puisque Eisenhower accepta finalement de le rencontrer pour des pourparlers aux Bermudes. Toutefois, la soirée du dîner de réception, Churchill souffrit d'un arrêt cardiaque. Il avait de la difficulté à parler et fut rapidement emporté à Chartwell, sa demeure privée. Sa condition se détériora durant le voyage. Par conséquent, il dit à son secrétaire de ne rien divulguer quant à son état de santé et de poursuivre le travail du

gouvernement comme si de rien n'était. Les amis personnels de Churchill et barons de la presse britannique Lord Beaverbrook, Lord Camrose et Lord Bracken furent convoqués à Chartwell. Ensemble, ils conspirèrent pour donner l'impression que Churchill souffrait simplement de fatigue. Churchill prit quelques mois pour se remettre en forme.

En octobre 1953, Churchill partit pour sa rencontre avec le Président Eisenhower aux Bermudes. Toutefois, Eisenhower refusait toujours de discuter avec les Soviétiques et Churchill se rendit compte qu'il n'avait plus le pouvoir d'influencer les événements mondiaux. Les appels pour sa démission ne tardèrent pas à venir. Sa retraite fut déjà reportée à trois ou quatre reprises, mais avec aucun espoir d'un règlement de la guerre froide Churchill n'avait plus de raison pour demeurer en politique. Le 5 avril 1955, il remit sa démission au roi, tout en conservant son siège à la chambre des Communes. La villa de son ami, Lord Beaverbrook, dans le sud de la France devint une seconde maison pour lui. Il y passa beaucoup de temps à peindre. Cependant, sa santé était en rapide déclin. De nombreuses crises cardiaques et une hanche brisée réduirent considérablement sa mobilité. En 1964, il dut remettre sa démission en tant que député.

Le 15 janvier 1965, Churchill souffrit d'une crise cardiaque mortelle. Il était en train de jouer aux cartes avec son secrétaire lorsque soudainement il s'effondra sur la table de jeu. Soudainement, il sembla revenir en vie et prenant la main de son secrétaire déclara d'une voix forte « no more » avant d'être retiré par son personnel médical. Selon son secrétaire, ce fut ses derniers mots. Il décéda le 24 janvier 1965 à l'âge de 90 ans, exactement 70 ans après le décès de son père. Selon un décret de la reine, le corps de Churchill fut exposé à Westminster Hall pendant trois jours. Des funérailles nationales eurent lieu à la cathédrale Saint-Paul. Churchill fut enterré au cimetière de Bladon, à côté de ses parents et en vue du Palais de Blenheim, son lieu de naissance. En dépit d'une vie remplie d'honneurs, l'inscription sur sa pierre tombale se lit :

Winston
Leonard
Spencer
Churchill
1874-1965

CHAPITRE 5 : ANALYSE ET DISCUSSION

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre méthodologique, nous avons adopté la méthode de codification dans l'analyse textuelle telle que décrite par Ryan et Bernard (2000) pour nous aider dans la collecte et l'analyse des données. Cette méthode comprend six étapes : l'échantillonnage, l'identification de thèmes, la construction de livre de codes, l'annotation des textes, la construction d'un modèle et la vérification du modèle. Les quatre premières étapes étant franchies, nous allons maintenant procéder à la construction d'un modèle, c'est-à-dire à l'examen des relations qui existent entre les thèmes. Pour sa part, la sixième et dernière étape de notre méthodologie consiste en la vérification du modèle. Dans le chapitre méthodologique, nous avons adressé cette étape en présentant les techniques utilisées pour assurer la qualité de nos résultats.

5.1 Les thématiques

Nous avons débuté notre observation du leadership de Winston Churchill avec 10 thèmes tirés de notre revue de la littérature. Ces thèmes sont présentés dans l'annexe C. Nous allons dans un premier temps présenter chacun de ces thèmes à la lumière et nos observations pour ensuite en examiner les relations.

5.1.1 Les capacités physiques de Churchill

Les capacités physiques est un thème qui occupe une place importante dans le leadership de Churchill. D'une part, Churchill eut pendant toute sa vie un très grand niveau d'énergie. En fait, il semblait tout simplement incapable de demeurer inactif. Cette grande énergie est certainement une des raisons qui permit à Churchill d'entreprendre autant de projets durant sa longue carrière. D'autre part, Churchill était doté d'une grande résilience physique. Cette résilience s'avéra essentielle pour son leadership durant la Deuxième Guerre mondiale alors qu'il eut de nombreux problèmes de santé.

Il est difficile d'identifier l'origine des capacités physiques de Churchill. La génétique joue un rôle certain. Néanmoins, il est intéressant de noter que Churchill souffrait souvent de dépressions. Pour contrer ces dépressions, il eut souvent recours au travail. Il

est donc probable que la grande énergie de Churchill est le résultant d'un mécanisme de défense pour contrer la dépression. Le tableau suivant présente une sélection d'observations illustrant les capacités physiques de Churchill.

Tableau 5.1 : Les capacités physiques de Churchill

Section de l'histoire de vie	Capacité	Observation
Sous-lieutenant, 4e hussards	Grande énergie	À Aldershot, la vie d'officier n'étant pas exigeante, il se consacra à l'étude d'auteurs classiques et fit des démarches pour accompagner l'armée du général Valdez à Cuba.
L'honorable Winston Churchill	Grande énergie	Ministre de l'Intérieur, son rythme de travail fut épuisant pour hauts fonctionnaires.
La Grande Guerre	Grande énergie	Incapable de se limiter à sa charge ministérielle, il quitta l'Angleterre pour diriger la défense d'Anvers.
La Grande Guerre	Grande énergie	Chancelier du duché de Lancaster, il fut incapable de contenir sa dépression et décida d'aller combattre au front.
Un orage approche	Grande énergie	Il utilisa la sieste pour dédoubler ses journées de travail
Interlude	Grande énergie	Suite à sa démission du cabinet fantôme, il souffrit d'une dépression et partit aux États-Unis donner une série de conférences et écrire une série d'articles.
Pearl Harbour	Résilience	Première visite à Washington, il souffrit d'un malaise cardiaque. Après une semaine de repos en Floride, il partit pour Londres continuer son travail.
Une torche s'allume	Résilience	Conférence à Casablanca, il souffrit d'une pneumonie. Il prit une semaine pour s'en remettre.
L'étau se referme	Résilience	Conférence à Téhéran, il souffrit d'une pneumonie. Il prit trois semaines pour s'en remettre.
L'après guerre	Résilience	Visite du Premier ministre italien, il souffrit d'un malaise cardiaque. Il prit quelques mois pour s'en remettre.
L'après guerre	Grande énergie	Après sa défaite aux élections, il sombra dans une profonde dépression et se jeta dans l'écriture de son histoire de la Seconde Guerre Mondiale pour diminuer sa souffrance.

5.1.2 La hiérarchie organisationnelle dans le cas de Churchill

Comme les capacités physiques, la hiérarchie organisationnelle joue un rôle important dans le leadership de Churchill. En fait, nous avons identifié 18 instances dans l'histoire de vie où Churchill occupa des postes de pouvoir (la plupart du temps au sein du gouvernement). Dans la majorité de ces instances, Churchill utilisa son pouvoir organisationnel pour tenter d'accomplir un but. Voici en ordre chronologique ces postes et, s'il y a lieu, un sommaire de ce que Churchill réalisa (le lecteur peut aussi se référer à l'annexe B). Il est aussi intéressant de noter que Churchill occupa 5 postes de pouvoir lorsque son leadership fut à son apogée durant la Seconde Guerre mondiale (Premier ministre, ministre de la Défense, chef de la chambre des Communes, Premier lord du Trésor et chef du Parti conservateur).

1. Sous-lieutenant, 4^e hussards

2. **Sous-secrétaire d'État aux Colonies** : Négociation d'une paix durable avec les Boers.

3. **Ministre du Commerce** : Oeuvre réformateur – adoption de programmes sociaux.

4. **Ministre de l'Intérieur** : Oeuvre réformateur - programmes sociaux.

5. **Premier lord de l'Amirauté** : Modernisation de la *Royal Navy*, offensive des Dardanelles.

6. **Ministre des l'Armement** : Augmentation du rendement du ministère.

7. **Ministre de la Guerre et de l'Aviation** : Démobilisation des troupes.

8. **Secrétaire d'État aux Colonies** : Réorganisation du Moyen-Orient.

9. **Chancelier de l'Échiquier** : Adoption de programmes sociaux.

10. **Membre du Cabinet de guerre** : Direction de l'effort de guerre britannique

11. **Premier lord de l'Amirauté** : Offensive Norvégienne.

12. **Premier ministre** : Direction de l'effort de guerre britannique.

13. **Premier lord du Trésor** : Direction de l'effort de guerre britannique.

14. **Chef de la chambre des Communes** : Direction de l'effort de guerre britannique.

15. **Ministre de la Défense nationale** : Direction de l'effort de guerre britannique.

16. **Chef du Parti conservateur**

17. **Premier ministre** : Règlement de la guerre froide.

18. Ministre de la Défense nationale

5.1.3 L'environnement dans le cas de Churchill

Le rôle de l'environnement dans le cas de Churchill est d'une importance capitale. En fait, Churchill émergea en tant que leader dans des environnements de crises. Par exemple, dans le climat social difficile du début des années 1900, Churchill instaura des programmes sociaux et par extension jeta les bases de l'État moderne britannique. Durant Grande Guerre, il procéda à la modernisation de la *Royal Navy*, élaborait le char d'assaut et procéda à la réorganisation du ministère de l'Armement. Peu après l'ouverture des hostilités de la Seconde Guerre mondiale, il accéda au poste de Premier Ministre et fut l'animateur de l'effort de guerre britannique.

En dehors d'environnements caractérisés par des guerres, des crises sociales, etc. Churchill eut beaucoup de difficulté à exercer son leadership. Notamment, dans le contexte de désarmement des années 30, Churchill fut carrément en dehors de la vie politique. À la fin de la Seconde Guerre mondiale, il perdit les élections générales tandis que durant les années 50 le bilan de son gouvernement fut décevant. Le tableau ci-dessous présente la relation entre l'environnement et le leadership de Churchill.

Tableau 5.2 : L'environnement dans le leadership de Churchill

Section de l'histoire de vie	Type d'environnement	Émergence du leadership de Churchill
La première enfance	Climat familial difficile	Non concluant
Les études	Climat familial difficile	Non concluant
Sous-lieutenant, 4 ^e hussards	Climat de guerres coloniales	Non concluant
Député	Climat de paix	Non
L'honorable Winston Churchill	Climat social difficile	Oui
La Grande Guerre	Climat de guerre	Oui
Interlude	Climat de paix	Non
Un orage approche	Climat de guerre	Oui
La chute de la France	Climat de guerre	Oui
La bataille d'Angleterre	Climat de guerre	Oui

L'ouverture du front russe	Climat de guerre	Oui
Pearl Harbour	Climat de guerre	Oui
Une lutte sans relâche	Climat de guerre	Oui
Une torche s'allume	Climat de guerre	Oui
L'étai se referme	Climat de guerre	Oui
Le début de la fin	Climat de guerre	Oui
L'après guerre	Climat de paix	Non

5.1.4 Les valeurs morales de Churchill

L'histoire de vie de Churchill contient plusieurs passages où Churchill témoigne de valeurs morales. Plus précisément, nous avons identifié trois valeurs qui peuvent être associées à la plupart de nos observations en ce qui concerne cette thématique.

La magnanimité

La magnanimité, c'est-à-dire la générosité exprimée par la bienveillance et la clémence, est une valeur qui est très présente chez Churchill. Par exemple, lorsqu'il était sous-lieutenant il fut choqué par le comportement du général Kitchener qui, suite à sa victoire contre les Derviches au Soudan, ordonna le massacre des survivants dans le désert. Selon Churchill, il fallait toujours se montrer généreux envers ses ennemis une fois qu'ils étaient vaincus. De même, lorsqu'il était ministre de l'Intérieur, la seule tâche qui le dérangeait était la signature des ordres de pendaisons. En outre, à la fin de la Première Guerre mondiale, Churchill voulait que les Alliés se montrent généreux envers l'Allemagne. Il croyait que des conditions trop sévères menaceraient la paix en Europe.

Le sens élevé du devoir et la détermination qui en découle

Le sens élevé du devoir de Churchill et la détermination qui en découle sont surtout exprimés à travers ses discours. En fait, plusieurs des discours que Churchill prononça devant la chambre des Communes durant l'époque tumultueuse de la Seconde Guerre mondiale sont d'éloquents exemples de son sens du devoir et de sa grande détermination. Par exemple, lors de la chute de la France, il déclara :

La Chambre, doit se préparer à des nouvelles, pénibles et douloureuses. J'ajouterai simplement que rien de ce qui peut advenir dans cette bataille ne saurait d'une manière quelconque nous relever du devoir que nous avons assumé de défendre la cause à laquelle nous nous sommes consacrés, celle de la liberté dans le monde ; que rien non plus ne

saurait détruire la confiance que nous devons garder dans notre capacité de poursuivre notre route, comme à d'autres moments de notre histoire, à travers les désastres et à travers les souffrances, jusqu'à la défaite finale de nos ennemis.³⁹

Et lorsqu'il présenta la politique de son gouvernement, il dit :

Vous me demanderez : que comptez-vous faire? Je vous répondrai : Faire la guerre, sur mer, sur terre et dans les airs, avec toute la puissance, avec toute la force que Dieu pourra nous donner ; faire la guerre contre une tyrannie monstrueuse, telle qu'il n'y en a jamais eu de semblable dans la sombre et lamentable nomenclature des crimes de l'homme. Voilà ce que nous comptons faire. Vous me demanderez : quel est votre but? Je ne peux vous répondre que par un seul mot : la Victoire – la victoire à n'importe quel prix, la victoire en dépit de toutes les terreurs, la victoire quelque longue et difficile que puisse être la route pour l'atteindre.⁴⁰

L'incapacité de faire des compromis sur ce qui est considéré essentiel

Parallèlement au sens de devoir de Churchill, nous trouvons son incapacité à faire des compromis sur les sujets qu'il considérait essentiels. Le meilleur exemple de cette valeur est peut-être lorsque Churchill fit face à une motion de censure durant la Seconde Guerre mondiale. Au cours du débat parlementaire de cette motion, l'on proposa de dépouiller Churchill de ses responsabilités de ministre de la Défense. Pour sa part, Churchill répondit en déclarant :

Je suis votre serviteur et vous avez le droit de me renvoyer quand il vous plaît. Mais ce que vous n'avez pas le droit de me demander, c'est d'accepter des responsabilités sans avoir le pouvoir d'agir efficacement, de porter des responsabilités d'un Premier Ministre, mais d'être « flanqué de chaque côté par des hommes forts » comme l'a dit notre honorable collègue...

L'auteur de la motion de censure a proposé de me dépouiller de mes responsabilités relatives à la Défense nationale, afin que quelque militaire ou quelque autre personnage non désigné soit chargé de la conduite générale de la guerre, qu'il exerce un contrôle absolu sur les forces armées de la Couronne, qu'il soit le chef des chefs d'état-major, qu'il puisse faire ou défaire les généraux et les amiraux, qu'il soit toujours prêt à démissionner, c'est-à-dire à s'opposer à ses collègues politiques, si l'on peut les considérer comme des collègues, au cas où il n'obtiendrait pas tout ce qu'il voudrait, qu'il ait sous ses ordres un duc de sang royal comme chef suprême de l'armée et finalement, je suppose, quoiqu'on n'en ait pas fait mention, que ce personnage non désigné disposerait du Premier Ministre comme d'un instrument pour présenter au Parlement les explications, les justifications et les excuses quand les choses iraient mal – ce qui arrive souvent et ce qui arrivera souvent encore. C'est évidemment une manière de faire. C'est un système bien différent du régime parlementaire

³⁹ Churchill (1949b) pp. 103-104

⁴⁰ Churchill (1949b) p. 27

sous lequel nous vivons. Il faudra peu de chose pour qu'il équivalût à une dictature, ou même en devînt une. Je tiens à déclarer sans équivoque que, pour moi, je ne participerai jamais à un tel système.⁴¹

À la lumière de ces paroles, il est évident que Churchill aurait démissionné de son poste de Premier ministre plutôt que de participer à un système qui ne correspondait pas à la démocratie du régime parlementaire britannique. La pertinence des valeurs morales dans le leadership de Churchill réside dans le fait qu'elles agissent comme guide en ce qui concerne son comportement. En d'autres mots, il existe une grande cohérence entre le leadership de Churchill et ses valeurs morales. Le tableau suivant montre bien cette cohérence.

Tableau 5.3 : Les valeurs morales du leadership de Churchill

Section de l'histoire de vie	Valeur	Comportement de Churchill
Député	Magnanimité	Dans son discours inaugural à la chambre des Communes, il se lança dans la défense des Boers défaits.
La Grande Guerre	Sens du devoir	Lorsqu'il était ministre d'Armement, il tenta d'alimenter le général Haig en armes même s'il n'était d'accord avec son offensive.
La Grande Guerre	Magnanimité	À la fin de la guerre, il réussit à sauver les vies des soldats qui s'étaient mutinés à Calais puisque leur rapatriement prenait trop de temps.
Interlude	Incapacité de faire des compromis	Suite aux élections de 1923, il quitta le Parti libéral qui collaborait avec les travaillistes puisqu'il s'opposait aux politiques socialistes des travaillistes.
Interlude	Incapacité de faire des compromis	Sur la question indienne, il sentit qu'il n'avait plus sa place au sein du Parti conservateur et démissionna du cabinet fantôme.
L'étau se referme	Sens du devoir	Il obtint la permission de conserver dans la région de la Méditerranée les navires de transports pour quelques mois supplémentaires permettant ainsi une victoire en Italie.

⁴¹ Churchill (1950e) pp. 422-423 ; 426-428

5.1.5 Les besoins des subordonnés de Churchill et l'échange social

Nos observations concernant les besoins des subordonnés de Churchill et l'échange social étant les mêmes, nous avons décidé de regrouper ces thèmes ensemble. Durant sa vie, Churchill fut d'abord un homme politique. Nous pouvons ainsi identifier ses subordonnés comme étant l'électorat britannique et par extension, le peuple britannique. Les instances où Churchill utilisa son leadership dans le but d'aider un peuple britannique dans le besoin sont nombreuses. Son leadership peut être considéré comme une forme d'échange dans la mesure où il l'exerça à travers des postes ministériels. Dans ce cas, Churchill mettait ses qualités de leader au service des britanniques en retour de postes ministériels et de tout ce qui les accompagne (reconnaissance publique, prestige, etc.). Le tableau 5.4 présente plusieurs instances où Churchill utilisa son leadership pour aider ses subordonnés.

Tableau 5.4 : La relation entre Churchill et ses subordonnés

Section de l'histoire de vie	Besoin	Poste occupé par Churchill	Action de Churchill
L'honorable Winston Churchill	La population avait besoin d'un juste partage de la richesse collective.	Ministre du Commerce	Instaure des programmes sociaux (assurance-chômage, assurance-maladie, pension de vieillesse).
La Grande Guerre	Les soldats avaient besoin de moyens pour limiter la perte de vies.	Premier lord de l'Amirauté	Conçoit le char d'assaut.
La Grande Guerre	Les soldats avaient besoin d'être approvisionnés en armes et munitions.	Ministre de l'Armement	Réorganisation du ministère de l'Armement afin d'éviter les pénuries.
La Grande Guerre	Après la guerre, les soldats avaient besoin d'être démobilisés rapidement.	Ministre de la Guerre et de l'Aviation	Adresse les griefs des soldats pour ensuite attaquer les obstacles bureaucratiques.
Interlude	La population avait besoin d'un État providence fort.	Chancelier de l'Échiquier	Réduction des dépenses militaires pour financer des programmes sociaux.

La chute de la France	La population avait besoin d'un leader capable de faire face à l'Allemagne.	Premier ministre Ministre de la Défense	Direction de l'effort de guerre britannique.
La bataille d'Angleterre	La population civile avait besoin d'être protégée contre les bombardements.	Premier ministre Ministre de la Défense	Construction et renforcement d'abris anti-bombes, création d'un programme de remboursement pour les individus dont la propriété subit des dommages.
L'étai se referme	Les soldats en Italie avaient besoin de navires de transport pour remporter la victoire.	Premier ministre Ministre de la Défense	Convainc l'état-major de conserver dans la région de la Méditerranée des navires de transport durant quelques mois de plus.

5.1.6 Les habiletés spéciales de Churchill et sa capacité d'inspirer les autres

Lorsque nous examinons le cas de Churchill à la recherche de ses habiletés spéciales, l'élément qui attire le plus notre attention est évidemment son talent oratoire. Les exemples de la puissance du talent oratoire de Churchill sont nombreux. Notamment, au début de sa carrière politique, Churchill prononçait un discours à la chambre des Communes critiquant son propre gouvernement. L'effet ce discours fut dévastateur : l'ensemble des ministres et la majorité des députés du gouvernement quittèrent la chambre. De la même manière, les deux discours budgétaires de Churchill furent de vraies performances théâtrales, captivant l'audience de la chambre des Communes pendant près de trois heures.

Durant la Seconde Guerre mondiale, Churchill mit ses talents oratoires à profit en les utilisant afin d'inspirer la nation à continuer le combat alors que la défaite semblait certaine. Pour cette raison, nous regroupons les thèmes habiletés spéciales et inspiration ensemble. L'effet produit par les discours de Churchill est un phénomène étrange et difficile à comprendre. Est-ce à cause du contenu de ses discours ? Est-ce à cause de la manière dont il les prononçait ? Peu importe la réponse à ces questions, les effets sont

indéniables. Par exemple, en mai 1940, après que Churchill présenta la politique de son gouvernement à la chambre des Communes, celle-ci donna immédiatement sa confiance au nouveau gouvernement. Encore, Churchill réussit à galvaniser ses ministres alors que le corps expéditionnaire se faisait évacuer de la France en prononçant un discours. De la même manière il réussit à galvaniser l'ensemble des députés de la chambre des Communes lors de la Chute de la France.

5.1.7 La personnalité de Churchill et le narcissisme

La personnalité est de loin la thématique la plus pertinente dans le cas de Churchill. Le passage de l'histoire de vie le plus révélateur en ce qui concerne la personnalité de Churchill est la description que sa femme, Clémentine, effectua à son égard suite au désastre des Dardanelles :

Elle lui disait, et lui écrivait, qu'il lui arrivait d'être cassant, insensible et irréfléchi; qu'il se laissait aller à des outrances extravagantes; que son attitude était dictatoriale et souvent insultante. Il ne suffisait pas d'avoir raison. En se croyant seul qualifié pour se trouver au cœur des événements, lui expliquait-elle, il offensait des hommes que leurs propres réalisations autorisaient à partager la scène avec lui et à le désapprouver. Il manquait de patience et de tolérance. Il était souvent acerbe et méprisant, et parce que ses défauts lui avaient aliéné des hommes de premier plan, il en était réduit à rechercher la compagnie de personnes qui, selon elle, ne pouvaient lui faire aucun bien et risquaient tout au plus de lui nuire.⁴²

Dans cette description, les qualificatifs suivants furent utilisés pour décrire la personnalité de Churchill :

- **cassant**
- **insensible**
- **irréfléchi**
- **outrances extravagantes**
- **dictatoriale**
- **insultante**
- **ne suffi pas d'avoir raison**
- **croyant seul qualifié pour se trouver au cœur des événements**
- **manque de patience**

⁴² Manchester cité dans Cyr (1995) p. 48

- **manque de tolérance**
- **acerbe**
- **méprisant**

À ces qualificatifs, on peut rajouter :

- **une défiance envers l'autorité**
- **de l'agressivité**
- **le goût du risque**
- **la recherche de gloire, de reconnaissance, d'admiration**
- **la sensibilité aux critiques**

En fait, une défiance envers l'autorité se développa très tôt chez Churchill. La première manifestation de cette défiance eut lieu lorsque Churchill étudiait au pensionnat St-George. Plus le directeur de l'école le disciplinait, plus Churchill adoptait une attitude d'hostilité ouverte envers lui et son école. Cette défiance demeura avec Churchill pendant le reste de sa vie. Par exemple, durant son séjour à Sandhurst il se permettait parfois de discuter des ordres de ses supérieurs. De même, durant sa carrière politique, il fut incapable de se plier à la discipline de parti.

L'agressivité de Churchill, son goût du risque et sa recherche de gloire se manifestèrent souvent de manière commune. Notamment, durant sa carrière militaire Churchill chercha à être affecté à plusieurs campagnes militaires. Il entendait non seulement participer aux combats, mais également publier des livres et articles pour se faire connaître auprès du public. Parfois, il participait aux combats même si ce n'était pas nécessaire. Ce fut le cas au Soudan lorsqu'il se lança dans une charge de cavalerie alors que l'ennemi était vaincu. Durant sa carrière politique, le goût du risque, de gloire et de reconnaissance se manifestèrent par les nombreux projets d'envergure qu'il entreprit. Certains furent des succès tandis que d'autres furent des échecs.⁴³ Pour sa part, son agressivité fut surtout visible à travers son désir de monter des offensives durant la Première et Seconde Guerres mondiales.

⁴³ Voir l'annexe B

En outre, lorsque nous avons présenté les capacités physiques de Churchill, nous avons mentionné qu'il souffrit de dépressions. Très souvent, ces phases dépressives eurent lieu après qu'il fut l'objet de critiques. Par exemple, durant la Première Guerre mondiale, Churchill fut le sujet de plusieurs critiques suite à la chute d'Anvers et à l'échec de l'opération des Dardanelles. Par conséquent, il sombra dans de profondes dépressions. De manière similaire, Churchill fut profondément blessé par la motion de censure qui fut proposé contre son gouvernement lors de la Seconde Guerre mondiale. Il entra également dans une dépression suite à sa défaite aux élections de 1945. Ainsi, il est évident que Churchill avait une sensibilité aux critiques.

Ces caractéristiques de la personnalité de Churchill présentent plusieurs symptômes du narcissisme. Le Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (DSM-IV-TR, 2000) énumère 9 critères de diagnostic relativement à la personnalité narcissique :

1. He or she has a grandiose sense of self-importance (exaggerates accomplishments and demands to be considered superior without real evidence of achievement).
2. He or she lives in a dream world of exceptional success, power, beauty, genius, or "perfect" love.
3. He or she thinks of him- or herself as "special" or privileged, and that he or she can only be understood by other special or high-status people.
4. He or she demands excessive amounts of praise or admiration from others.
5. He or she feels entitled to automatic deference, compliance, or favorable treatment from others.
6. He or she is exploitative towards others and takes advantage of them.
7. He or she lacks empathy and does not recognize or identify with others' feelings.
8. He or she is frequently envious of others or thinks that they are envious of him or her.
9. He or she "has an attitude" or frequently acts in haughty or arrogant ways.

(DSM-IV-TR, 2000, cité dans *Encyclopedia of Mental Disorders* disponible au www.minddisorders.com)

Un individu a une personnalité dite narcissique si elle correspond à au moins cinq de ces critères. Le tableau suivant identifie la présence de plusieurs des symptômes du narcissisme chez Churchill.

Tableau 5.5 : Les symptômes narcissiques de Churchill

Symptôme (DSM-IV-TR)	Correspondance chez la personnalité de Churchill
1-3	Se croyant seul qualifié pour se trouver au cœur des événements.
4	Recherche de gloire, de reconnaissance.
5-7-9	Dans ses relations avec les autres il est cassant, insensible, irréfléchi, dictatorial, insultant, méprisant et acerbe. De plus, il ne suffit pas d'avoir raison, il manque de tolérance et de patience.

Dans la recension des écrits, nous avons précisé que Freud décrit le narcissisme comme une condition qui surgit au cours du développement psychologique d'un enfant dans laquelle sa libido est investie non pas dans un objet externe (qui est normalement la mère) mais plutôt dans sa propre personne. Ce type d'investissement libidinal peut être le résultat de facteurs externes comme l'absence de la mère ou de facteurs internes dont l'incapacité de l'enfant de trouver une personne dans laquelle investir sa libido. Compte tenu de l'absence marquée des parents de Churchill durant son enfance, il n'est pas surprenant qu'il investit sa libido dans sa propre personne et qu'il développa par conséquent une personnalité narcissique. Nous regroupons donc les thèmes de la personnalité et du narcissisme ensemble.

5.1.8 La vision de Churchill

La vision est un nouveau thème qui émergea du cas de Churchill. La définition du terme « vision » est relativement ambiguë. Selon Harel Giasson (1995) le terme vision peut désigner aussi bien un point de vue, une perspective d'ensemble, une cible à atteindre, une logique sous-jacente à l'action en encore la capacité de voir large et de voir loin. Dans le cas de la vision de Churchill, c'est la capacité de voir large et loin qui présente un intérêt particulier. En fait, Churchill semblait posséder une énorme capacité d'anticipation relativement à l'avenir. Le tableau suivant regroupe les instances où Churchill fit preuve d'une grande vision.

Tableau 5.5 : La vision de Churchill

Section de l'histoire de vie	Exemples de la vision de Churchill
La Grande Guerre	À la fin de 1914, la Première Guerre mondiale se déroula exactement comme Churchill le décrivit dans une note distribuée au cabinet durant la crise d'Agadir de 1911.
La Grande Guerre	Avec le budget de l'amirauté, Churchill conçut le char d'assaut pour limiter la perte de vies chez les soldats britanniques (ce qui révolutionna la tactique militaire).
La Grande Guerre	Churchill élabora l'opération des Dardanelles pour dénouer l'impasse de la guerre (la seule idée stratégique brillante de la guerre, selon Clement Attlee).
Interlude	En tant que Chancelier de l'Échiquier, Churchill diminua les budgets de l'amirauté et de l'armée tout en conservant intact le budget de la <i>Royal Air Force</i> . Selon lui, l'aviation jouerait un rôle primordial dans tout conflit futur (ce qui fut confirmé durant la Seconde Guerre mondiale).
Interlude	Churchill estima que si le statut de Dominion était accordé aux Indes, une guerre civile surviendrait entre les populations musulmanes et hindoues (ce qui se produisit).
Un orage approche	Churchill fut le premier à identifier le danger nazi.
Un orage approche	Durant la première année de la Seconde Guerre mondiale, le conflit naval se déroula exactement comme Churchill le prédisait.
La bataille d'Angleterre	Churchill conçut les navires de transport des troupes qui permirent éventuellement le débarquement en Normandie.
Une lutte sans relâche	Comme Churchill le suggéra, l'Afrique du Nord fut retenue comme endroit où mener la première opération anglo-américaine de la guerre.
L'étau se referme	L'idée des ports artificiels pour le débarquement en Normandie fut d'abord proposée par Churchill durant la Première Guerre mondiale.
L'étau se referme	Comme Churchill le suggéra, l'Italie fut retenue comme endroit où poursuivre les opérations anglo-américaines débutées en Afrique du Nord.
L'étau se referme	Churchill fut le premier à identifier l'Union soviétique comme le prochain ennemi des démocraties (avant même la fin de la guerre).

5.2 Les relations entre les thèmes

La thématique centrale pour comprendre le leadership de Churchill est le narcissique et plus précisément le besoin de reconnaissance qui l'accompagne. En fait, la thématique de la personnalité peut être reliée à chacun des autres thèmes. Nous allons dans un

premier temps examiner ces relations de manière statique pour ensuite les présenter de manière dynamique au sein d'un modèle.

5.2.1 Le lien entre la personnalité et la vision stratégique

Selon Maccoby (2004) les leaders narcissiques possèdent généralement une grande vision. Cette vision est nécessaire pour séduire les autres et ainsi combler leur grand besoin d'admiration. Nous avons bien identifié cette grande vision chez Churchill qui se manifesta par la capacité de voir loin et large dans l'avenir. Cette vision est certainement une des raisons qui attira les Britanniques vers son leadership et ce, surtout durant la Seconde Guerre mondiale.

5.2.2 Le lien entre la personnalité et les habiletés spéciales

Outre la vision, les narcissistes ont souvent recours au langage pour gagner l'admiration des autres (Maccoby, 2004). En fait, les narcissiques croient que les mots peuvent inspirer et transformer les autres. Par conséquent, les leaders narcissiques sont souvent des individus charismatiques. Dans le cas de Churchill, nous avons montré comment il utilisa la parole pour galvaniser ses collègues parlementaires et pour inspirer et le peuple britannique durant les périodes sombres de la Seconde Guerre mondiale et ainsi gagner leur admiration (qui fut davantage visible dans la période d'après guerre). À cela, nous pouvons rajouter la carrière d'écrivain de Churchill. En fait, la majorité des écrits de Churchill ont une allure autobiographique. De plus, dans ses écrits Churchill avait tendance à se concentrer sur ses succès tandis qu'il minimisait ses échecs. Dans ce sens, sa carrière d'écrivain peut être interprétée comme une tentative de gagner l'admiration du public.

5.2.3 Le lien entre la personnalité et les capacités physiques

Nous avons déjà mentionné qu'une des caractéristiques de la personnalité narcissique est la sensibilité aux critiques (Maccoby, 2004 ; Kets de Vries et Miller, 1992). Chez Churchill, cette sensibilité se manifesta par des phases dépressives. Pour contrer ses dépressions, Churchill eut recours au travail. Ainsi, la grande énergie de travail de Churchill peut être vue comme un mécanisme de défense contre la dépression causée

par sa disposition narcissique. En tant que politicien, il était normal que Churchill soit souvent l'objet de critiques. Compte tenu de sa disposition narcissique, il n'est pas surprenant qu'il développe un mécanisme de défense contre la critique et ses effets.

5.2.4 Le lien entre la personnalité et les valeurs morales

Les leaders narcissiques présentent souvent un intense désir de compétition et une grande soif de la victoire. Le désir intense de gagner est évidemment lié étroitement à la gloire et la reconnaissance qui accompagne habituellement la victoire. La détermination, le sens du devoir et l'incapacité de faire des compromis qui caractérisent les valeurs morales de Churchill sont souvent essentiels pour remporter la victoire. Il n'est donc pas surprenant de trouver de telles valeurs chez un leader narcissique. Pour sa part, la magnanimité n'est pas une valeur typique chez un leader narcissique comme Churchill. Toutefois, il est important de préciser que Churchill faisait preuve de magnanimité uniquement après qu'il remporta la victoire. Dans sa poursuite de la victoire, Churchill était loin de faire preuve de générosité.

5.2.5 Le lien entre la personnalité et l'environnement

Selon Maccoby (2004), les leaders narcissiques excellent dans des environnements chaotiques. À l'inverse, dans des environnements plus calmes même les narcissistes les plus productifs apparaîtront inefficaces. À cause du manque d'empathie qui caractérise leur personnalité, les narcissistes peuvent facilement prendre les décisions difficiles qui sont nécessaires en temps de crise. Dans le cas de Churchill, le tableau 5.2 illustre bien le fait que Churchill émergea en tant que leader dans des environnements caractérisés par des crises. En ce qui concerne la question de l'empathie, il est difficile de considérer Churchill comme un leader empathique compte tenu de son attitude dictatoriale, cassante et insultante envers les autres. Ce manque d'empathie lui permit effectivement de prendre les décisions nécessaires dans des situations difficiles. Par exemple, lors de la chute de la France, Churchill ordonna l'évacuation du corps expéditionnaire de la France en insistant que les soldats encore actifs soient évacués en premiers. Les autres, incluant les blessés, devaient attendre. Malgré que cette décision sembla cruelle, elle fut nécessaire à la poursuite de l'effort de guerre britannique.

5.2.6 Le lien entre la personnalité et la hiérarchie organisationnelle

La relation entre la personnalité et les postes de pouvoir occupés par Churchill est évidente. Comme le souligne Kets de Vries et Miller :

Le narcissisme est souvent la force conductrice alimentant le désir d'obtenir un poste de leadership. Les individus doués des caractéristiques d'une forte personnalité narcissique sont peut-être plus disposés à entreprendre le processus ardu menant à un poste de pouvoir (Kets de Vries et Miller, 1992, p. 448).

Par conséquent, il n'est pas étonnant que Churchill, à cause de sa disposition narcissique, poursuive une carrière en politique où il aura amplement d'opportunités d'être admiré. Dans ce cas, les nombreuses initiatives entreprises par Churchill durant sa carrière politique peuvent être considérées comme des tentatives d'obtenir de la reconnaissance et l'admiration du peuple britannique.

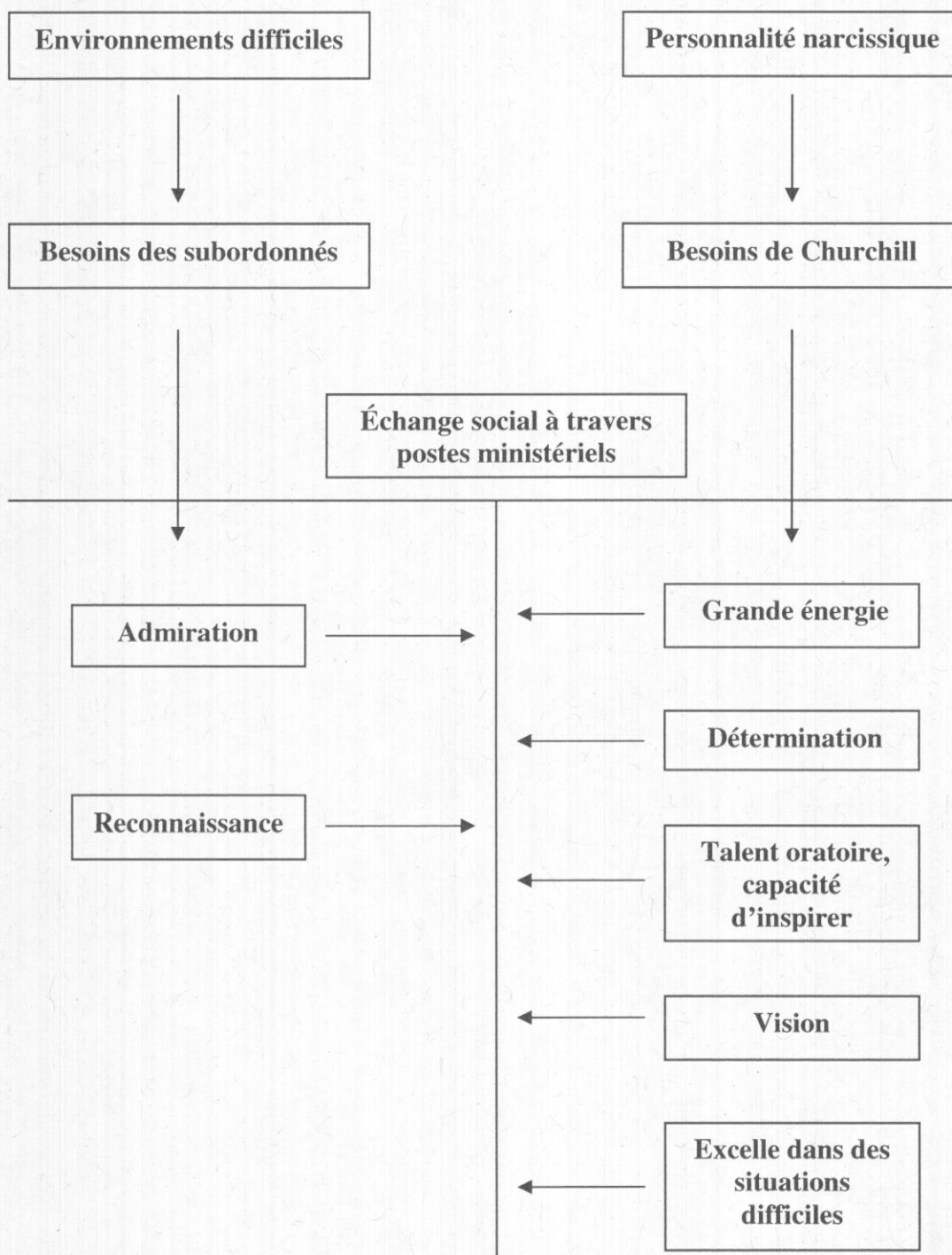
5.2.7 Le lien entre la personnalité et les besoins des subordonnés

Le lien entre la personnalité et les besoins des subordonnés nous permet d'intégrer l'ensemble des thèmes formant la base de notre analyse. D'une part, nous avons expliqué comment le narcissisme est à l'origine du besoin d'admiration et de reconnaissance de Churchill (section 5.1.7). Nous avons aussi expliqué comment ce narcissisme est étroitement lié à ses habiletés de leadership dont sa vision (section 5.2.1), sa détermination (section 5.2.4) son énergie (section 5.2.3), son talent oratoire (section 5.2.2) et sa capacité de réussir dans des contextes difficiles (section 5.2.5). D'autre part, nous avons montré comment la population britannique, confrontée à des situations difficiles, eut besoin des habiletés particulières de Churchill (section 5.1.5).

Ainsi, le leadership de Churchill peut s'expliquer sous la forme d'échange social. Dans ce cas, Churchill mit ses habiletés de leadership au service d'une population dans le besoin en retour de leur admiration et de leur reconnaissance. Plus précisément, cet échange s'effectua à travers des postes ministériels (sections 5.1.2 et 5.2.6) ces derniers permettant de combler à la fois les besoins des Britanniques et de Churchill. En outre, l'échange eut lieu uniquement dans des environnements de crises comme en témoigne

notre analyse du rôle de l'environnement dans le leadership de Churchill (section 5.1.3). La figure présentée ci-dessous illustre le leadership de Churchill.

Figure 5.1: Illustration du leadership de Winston Churchill



CONCLUSION

Dans un contexte caractérisé par une crise de leadership, cette étude a comme objectif de mieux comprendre le leadership d'un des plus grands leaders du siècle dernier. À travers notre analyse de l'histoire de vie de Churchill, nous croyons que cet objectif fut atteint. L'objectif secondaire de l'étude est d'aider les lecteurs intéressés à cette question du leadership à mieux comprendre leur propre leadership ou à le développer. L'atteinte de cet objectif secondaire n'est pas, à première vue, évidente.

À un premier niveau, le cas de Churchill est intéressant pour les lecteurs intéressés puisqu'il leur permet de s'identifier (Lapierre, 1992) au leadership de Churchill. Ce processus d'identification peut se manifester de deux manières. D'une part, le lecteur peut constater des ressemblances entre son leadership et celui de Churchill. Dans ce cas, il verra son leadership confirmé. Découvrir que nous avons des ressemblances à un grand leader comme Churchill est effectivement très encourageant. D'autre part, le lecteur peut vouloir développer certaines des caractéristiques du leadership de Churchill. Pour développer de telles habiletés, une multitude de ressources existe. Il peut s'agir de livres, de séminaires, de conférences, de cours, etc. Notre étude se prête bien à ce processus d'identification puisque nous avons tâché de présenter et d'expliquer les éléments à la base du leadership de Churchill (vision, valeurs morales, capacités physiques, etc.)

Toutefois, le fait que le leadership de Churchill soit le résultat d'un besoin d'admiration qui accompagne la personnalité narcissique peut sembler décourageant si nous tentons de nous identifier à lui. En fait, la personnalité est un élément qui se développe très tôt chez l'individu et souvent à son insu. Dans le cas de Churchill, nous avons mentionné que l'absence des parents durant sa jeunesse est probablement à la source de sa personnalité narcissique. Il est aussi intéressant de noter que Churchill semblait être lui-même conscient des raisons derrière son leadership. Par exemple, dans l'introduction de sa biographie de son ancêtre, le duc de Marlborough, il écrivit : « les hommes célèbres sont généralement le produit d'une enfance malheureuse. La stricte réduction des

moyens financiers, les tiraillements de l'adversité, l'aiguillon des humiliations et les railleries des premières années sont nécessaires pour provoquer cette détermination et ce bon sens tenace sans lesquels on accomplit rarement de grandes choses. »⁴⁴ De la même manière, dans *The River War*, il écrivit au sujet du chef des Derviches : « S'ils parviennent à grandir, les arbres solitaires sont vigoureux, et un garçon privé d'attentions paternelles acquiert souvent, s'il échappe aux périls de la jeunesse, une indépendance et une vigueur de pensée qui peuvent compenser, dans la suite de la vie, la lourde perte des jours anciens. »⁴⁵

À un deuxième niveau, le cas de Churchill nous amène ainsi à considérer l'importance de l'introspection (Lapierre, 1992) dans le développement du leadership. Évidemment, il est difficile d'affirmer que Churchill était conscient de sa disposition narcissique en tant que telle, mais il fut conscient de certaines forces et faiblesses reliées à sa personnalité et prit les mesures qui s'imposaient. Par exemple, Churchill exploita de belle manière sa sensibilité aux critiques en utilisant le travail comme un mécanisme de défense. Ainsi, il transforma une faiblesse en force. Encore, plusieurs auteurs dont Collins (2003) croient que Churchill créa son propre bureau de la statistique durant la Seconde Guerre mondiale pour contrer les effets de sa forte personnalité. Certains de ses assistants furent intimidés par sa personnalité et par conséquent hésitaient à lui dire toute la vérité. Malheureusement, Churchill ne poussa pas cette introspection assez loin. Il fut notamment incapable d'exploiter le fait que son leadership était mieux adapté à des environnements de crises. Par exemple, après la Seconde Guerre mondiale, Churchill aurait dû se retirer de la politique puisque l'environnement ne correspondait plus avec son style de leadership.

Pour mener à bout cette introspection, il existe encore une fois plusieurs ressources, mais ultimement il revient à chaque personne de réfléchir sur ce qu'il est en tant qu'individu. Cela comprend nécessairement sa personnalité, ses valeurs, sa vision du monde, ses motivations et beaucoup d'autres éléments. Prendre conscience de ces

⁴⁴ Churchill cité dans Cyr (1995) p. 73

⁴⁵ Churchill cité dans Cyr (1995) p. 24

éléments, de leurs origines et les exploiter de manière à maximiser son leadership n'est pas une tâche facile. Comprendre son propre leadership est souvent l'oeuvre d'une vie.

ANNEXE A : LIVRES PAR WINSTON CHURCHILL⁴⁶

1898	The Story of the Malakand Field Force
1899	The River War
1899	Savrola
1900	London to Ladysmith via Pretoria
1900	Ian Hamilton's March
1903	Mr. Brodrick's Army
1906	Lord Randolph Churchill (2 volumes)
1906	For Free Trade
1908	My African Journey
1909	Liberalism and the Social Problem
1910	The People's Rights
1916	The Fighting Line
1923-31	The World Crisis (5 volumes)
1930	My Early Life: A Roving Commission
1931	India
1932	Thoughts and Adventures/Amid these Storms
1933-38	Marlborough: His Life and Times
1937	Great Contemporaries
1938	Arms and the Covenant/While England Slept
1939	Step by Step 1936-1939
1941	Into Battle/Blood Sweat and Tears
1942	The Unrelenting Struggle
1943	The End of the Beginning
1944	Onwards to Victory
1945	The Dawn of Liberation
1946	Victory

⁴⁶ Livres écrits par Winston Churchill incluant les compilations de ses discours et ses ouvrages posthumes. Cette liste est disponible sur le site web du Centre Churchill au <http://www.winstonchurchill.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=452>

- 1946 War Speeches 1940-1945
- 1946 Secret Session Speeches
- 1948-53 The Second World War (6 volumes)
- 1948 The Sinews of Peace
- 1948 Painting as a Pastime
- 1950 Europe Unite
- 1951 In the Balance
- 1951-52 The War Speeches Definitive Edition (3 volumes)
- 1953 Stemming the Tide
- 1956-58 A History of the English-Speaking Peoples (4 volumes)
- 1961 The Unwritten Alliance
- 1962 Frontiers and Wars
- 1972 Young Winston's Wars
- 1974 If I Lived my Life Again
- 1974 Winston S. Churchill: The Complete Speeches (8 volumes)
- 1975 The Collected Essays of Sir Winston Churchill (4 volumes)
- 1987 The Dream
- 1989 The Chartwell Bulletins

ANNEXE B : CARRIÈRE MINISTÉRIELLE DE CHURCHILL⁴⁷

Poste	Principales initiatives	Résultat
Sous-secrétaire d'État aux Colonies (1905-1908)	Constitution de Transvaal	Succès
Ministre du Commerce (1908-1910)	Médiation des conflits de travail Tribunaux d'arbitrage Échanges de travail Salaire minimum	Succès Mixte Succès Succès
Ministre de l'Intérieur (1910-1911)	Intervention lors de grèves Home Rule irlandais Réforme des prisons Acte d'assurance Actes du travail et des usines	Mixte Non concluant Mixte Succès Succès
Premier lord de l'Amirauté (1911-1915)	Réorganisation du personnel naval Conversion de la flotte (charbon au pétrole) Fondation de l'aéronavale Projet de développement de navires Projet de développement du char d'assaut Offensive des Dardanelles	Succès Succès Succès Succès Succès Échec
Ministre de l'Armement (1917-1919)	Amélioration du ministère Augmentation du rendement	Succès Succès
Secrétaire d'État à l'Aviation et à la Guerre (1919-1920)	Intervention russe Démobilisation	Échec Succès

⁴⁷ Source : Hayward (1997) p. 24, traduction libre.

Secrétaire d'État aux Colonies (1920-1922)	Home Rule irlandais Réorganisation du Moyen-Orient	Mixte Succès
Chancelier de l'Échiquier (1924-1929)	Restauration de l'étalon d'or Réduction des impôts sur le revenu Réformes fiscales Médiation de la grève dans l'industrie du charbon	Échec Succès Échec Échec
Premier lord de l'Amirauté (1939-1940)	Offensive norvégienne	Échec
Premier ministre (1940-1945)	Deuxième guerre mondiale	Succès
Premier ministre (1951-1955)	Médiation pour le règlement de la guerre froide	Échec

ANNEXE C : LIVRE DE CODES

Code	Thème (lien théorique)	Définition ⁴⁸
CPHY	Capacités Physiques (leadership biologique)	Aptitude du corps humain à faire quelque chose.
HORG	Hiérarchie organisationnelle (leadership hiérarchique)	Classement des fonctions, des pouvoirs dans une organisation selon un rapport de subordination.
PERS	Personnalité (théorie des traits de personnalité)	Ensemble des comportements, des motivations, des aptitudes qui forment l'individualité d'une personne.
ENVR	Environnement (leadership situationnel et de la contingence)	Ensemble des éléments naturels et artificiels qui constitue de cadre de vie d'un individu.
HSPÉ	Habilités spéciales (théorie des grands hommes)	Qualités exceptionnelles d'une personne.
BSUB	Besoins des subordonnés (leadership humaniste)	État d'insatisfaction dû à un manque.
VMOR	Valeurs morales (leadership éthique)	Ce qui est posé comme vrai, beau, bien selon des critères personnels ou sociaux et qui sert de référence.
ÉSOC	Échange social (leadership transactionnel)	Fait d'envoyer mutuellement quelque chose d'intangible entre deux ou plusieurs personnes.
INSP	Inspiration (leadership transformationnel)	Action de faire naître dans l'esprit d'une personne un sentiment, une pensée, de l'enthousiasme.
NARC	Narcissisme (théorie psychanalytique)	Admiration de soi, attention exclusive portée à soi-même.

⁴⁸ Source : Petit Larousse en couleurs. (1991).

ANNEXE D : PREMIER GOUVERNEMENT DE WINSTON CHURCHILL MAI 1940⁴⁹

Le cabinet de guerre

M. Winston Churchill (conservateur) : Premier ministre, Premier lord du Trésor, ministre de la Défense nationale et chef de la chambre des Communes

M. Neville Chamberlain (conservateur) : Lord président du Conseil

M. C. R. Attlee (travailliste) : Lord du Sceau privé

Lord Halifax (conservateur) : Secrétaire d'État aux Affaires étrangères

M. Arthur Greenwood (travailliste) : Ministre sans portefeuille

Ministres

M. A. V. Alexander (travailliste) : Premier lord de l'Amirauté

M. Anthony Eden (conservateur) : Secrétaire d'État à la Guerre

Sir Archibald Sinclair (libéral national) : Secrétaire d'État à l'Air

Sir John Simon (libéral national) : Lord Chancelier

Sir Kingsley Wood (conservateur) : Chancelier de l'Échiquier

Sir John Anderson (indépendant) : Secrétaire d'État à l'Intérieur et ministre de la Sécurité intérieure

Lord Lloyd (conservateur) : Secrétaire d'État aux Colonies

Sir Andrew Duncan (indépendant) : Ministre du Commerce

M. Herbert Morrison (travailliste) : Ministre de la Production

M. Alfred Duff Cooper (conservateur) : Ministre de l'Information

M. L. S. Amery (conservateur) : Secrétaire d'État pour les Indes et la Birmanie

M. Malcom MacDonald (travailliste national) : Ministre de la Santé publique

⁴⁹ Source : Churchill (1949b) pp. 13-15

M. Ernest Bevin (travailliste) : Ministre du Travail et du Service national

Lord Woolton (indépendant) : Ministre du Ravitaillement

Vicomte Caldecote (conservateur) : Secrétaire aux Dominions, Président de la chambre des Lords

M. Ernest Brown (libéral national) : Secrétaire d'État pour l'Écosse

Lord Beaverbrook (conservateur) : Ministre de la Production aéronautique

M. Herwald Ramsbotham (conservateur) : Ministre de l'Éducation nationale

M. Robert Hudson (conservateur) : Ministre de l'Agriculture

Sir John Reith (indépendant) : Ministre des Transports

M. Ronald Cross (conservateur) : Ministre de la Marine marchande

M. Hugh Dalton (travailliste) : Ministre à l'Économie de guerre

Lord Hankey (indépendant) : Chancelier du duché de Lancaster

Sir W. J. Womersley (conservateur) : Ministre des Pensions

M. W. S. Morrison (conservateur) : Sous-secrétaire d'État aux postes

Lord Cranborne (conservateur) : Trésorier général

Sir Donald Somervell K. C.⁵⁰ (conservateur) : Ministre de la Justice

M. T. M. Cooper K. C. (conservateur) : Procureur général

Sir William Jowitt K. C. (travailliste) : Avocat général

M. J. S. C. Reid K. C. (conservateur) : Avocat général pour l'Écosse

⁵⁰ *King's Counsel*

ANNEXE E : LA CHARTE DE L'ATLANTIQUE⁵¹

Le Président des Etats-Unis d'Amérique et le Premier Ministre, M. Churchill, représentant le gouvernement de Sa Majesté dans le Royaume-Uni s'étant rencontrés, estiment devoir faire connaître certains principes communs de la politique nationale de leurs pays respectifs, principes sur lesquels ils fondent leurs espoirs d'un avenir meilleur pour le monde.

1. Leurs pays ne recherchent aucun agrandissement territorial ou autre.
2. Ils ne désirent voir aucun changement territorial qui ne soit pas conforme à la volonté librement exprimée des peuples intéressés.
3. Ils respectent le droit de tous les peuples à choisir la forme de gouvernement sous laquelle ceux-ci veulent vivre ; ils souhaitent voir rétablir les droits souverains et le gouvernement indépendant des nations qui en ont été dépouillées par la force.
4. Ils s'efforceront, avec tout le respect dû à leurs obligations existantes, de favoriser l'accès de tous les États, grands ou petits, vainqueurs ou vaincus et sur le pied de l'égalité des droits, au commerce et aux matières premières du monde nécessaires à leur prospérité économique.
5. Ils souhaitent établir la collaboration la plus complète entre toutes les nations dans le domaine économique, afin d'assurer à toutes les meilleures conditions de travail, une situation économique plus favorable et la sécurité sociale.
6. Après la destruction finale de la tyrannie nazie, ils espèrent voir rétablir une paix qui fournira à toutes les nations les moyens de vivre en sécurité à l'intérieur de leurs propres frontières et qui apportera aux habitants de tous les pays l'assurance de pouvoir finir leurs jours à l'abri de la crainte et du besoin.
7. Une telle paix devra permettre à tous les hommes de franchir les mers et les océans sans aucune entrave
8. Ils croient que toutes les nations du monde, pour des raisons purement matérielles aussi bien que spirituelles, doivent en venir à renoncer à l'emploi de la force. Étant donné qu'il ne pourra pas y avoir de paix durable si des armements continuent d'être utilisés sur terre, sur mer et dans les airs, par des nations qui menacent ou peuvent menacer de se livrer à des agressions au-delà de leurs frontières, ils sont convaincus que, en attendant l'établissement d'un système plus vaste et permanent de sécurité générale, le désarmement de telles nations

⁵¹ Source : Churchill (1950c) pp. 70-71

est essentiel. Ils aideront et encourageront également toutes les autres mesures pratiques susceptibles d'alléger le fardeau écrasant des armements pour les peuples épris de paix.

ANNEXE F : LE PACTE DES NATIONS UNIES⁵²

Déclaration commune des Etats-Unis d'Amérique, du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et de l'Irlande du Nord, de l'Union des Républiques socialistes soviétiques, de la Chine, de l'Australie, de la Belgique, du Canada, de Costa Rica, de Cuba, de la Tchécoslovaquie, de la République dominicaine, du Salvador, de la Grèce, du Guatemala, de Haïti, du Honduras, de l'Inde, du Luxembourg, des Pays-Bas, de la Nouvelle-Zélande, du Nicaragua, de la Norvège, du Panama, de la Pologne, de l'Afrique du Sud et de la Yougoslavie.

Les gouvernements soussignés,

Ayant souscrit au programme commun de buts et de principes énoncé par la Déclaration conjuguée du Président des Etats-Unis d'Amérique et du Premier Ministre du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, en date du 14 août 1941, connue sous le nom de Charte de l'Atlantique,

Étant convaincu qu'il est essentiel de remporter une victoire complète sur leurs ennemis pour défendre leur existence, leur liberté, leur indépendance et leur liberté religieuse, ainsi que pour sauvegarder les droits de l'homme et la justice dans leurs propres pays aussi bien que dans les autres, et qu'ils sont désormais engagés dans une lutte commune contre des forces sauvages et brutales visant à asservir le monde, déclarent :

1. Chaque gouvernement s'engage à mettre en œuvre toutes ses ressources, militaires ou économiques, contre les membres du Pacte tripartite ou ses adhérents avec lesquels ce gouvernement est en guerre.
2. Chaque gouvernement s'engage à coopérer avec les gouvernements soussignés, et à ne pas conclure d'armistice ou de paix séparée avec les ennemis.

Les autres nations qui collaborent ou pourront collaborer par une assistance et une contribution matérielles à la lutte pour vaincre l'hitlérisme, pourront adhérer à la présente déclaration.

⁵² Source : Churchill (1950c) pp. 320-321

BIBLIOGRAPHIE

- Appelbaum, S. H., Audet, L. et Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (1/2), 43-51.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research and Managerial Applications* (3^e éd.). New York: The Free Press.
- BBC (2002). *Churchill voted greatest Briton*. Consulté le 3 janvier 2007 au <http://news.bbc.co.uk/2/hi/entertainment/2509465.stm>
- Becker, H., Geer, B., Strauss, A. et Hughes, E. C. (1961). *Boys in white*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Bennis, W. G. et O'Toole, J. (2005). How Business Schools Lost Their Way. *Harvard Business Review*, 83 (5), 96-104.
- Bertaux, D. (1980). L'approche biographique : sa validité méthodologique, ses potentialités. *Cahiers internationaux de sociologie*, 69, pp. 197-225.
- Bowie, N. (2000). A kantian theory of leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, 21 (4), 185-193.
- Buttery, E. A. et Richter, E. M. (2003). On Machiavellian management. *Leadership & Organizational Development Journal*, 24, (7-8), 426-435.
- Cardinal, J., Lapierre, L. (2005, 19 septembre). Simplement en toute complexité. *La Presse Affaires*, p. 5.

- Carter, L. (Réalisateur et producteur). (2003). *Churchill, Part 3: The Last Prize*. [Documentaire]. TWI et Carlton Television.
- Conger, J. A. (2004). Developing leadership capability: What's inside the black box? *Academy of Management Executive*, 18 (3), 136-139.
- Coutu, D. L. (2004). Putting Leaders on the Couch: A Conversation with Manfred F. R. Kets de Vries. *Harvard Business Review*, 82 (1), 65-71.
- Churchill, W. S. (1948a). *The Second World War – The Gathering Storm* (vol. 1). Boston : Houghton Mifflin Company.
- Churchill, W. S. (1948b). *Mémoires sur la deuxième guerre mondiale – L'orage approche : D'une Guerre à l'autre, 1919-1939* (vol. 1, livre 1). Paris : Plon.
- Churchill, W. S. (1948c). *Mémoires sur la deuxième guerre mondiale – L'orage approche : La « drôle de Guerre », 3 septembre 1939 – 10 mai 1940* (vol. 1, livre 2). Paris : Plon.
- Churchill, W. S. (1949a) *The Second World War – Their Finest Hour* (vol. 2). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Churchill, W. S. (1949b). *Mémoires sur la deuxième guerre mondiale – L'heure tragique : La chute de la France, mai – décembre 1940* (vol. 2, livre 1). Paris : Plon.
- Churchill, W. S. (1949c). *Mémoires sur la deuxième guerre mondiale – L'heure tragique : Seuls, mai – décembre 1940* (vol. 2, livre 2). Paris : Plon.
- Churchill, W. S. (1950a) *The Second World War – The Grand Alliance* (vol. 3). Boston: Houghton Mifflin Company.

- Churchill, W. S. (1950b). *Mémoires sur la deuxième guerre mondiale – La grande alliance : La Russie envahie, 1^{er} janvier – 22 juin 1941* (vol. 3, livre 1). Paris : Plon.
- Churchill, W. S. (1950c). *Mémoires sur la deuxième guerre mondiale – La grande alliance : L'Amérique en guerre, 23 juin 1941 – 17 janvier 1942* (vol. 3, livre 2). Paris : Plon.
- Churchill, W. S. (1950d) *The Second World War – The Hinge of Fate* (vol. 4). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Churchill, W. S. (1950e). *Mémoires sur la deuxième guerre mondiale – Le tournant du destin : La ruée japonaise, 18 janvier – 3 juillet 1942* (vol. 4, livre 1). Paris : Plon.
- Churchill, W. S. (1951) *The Second World War – Closing the Ring* (vol. 5). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Churchill, W. S. (1953) *The Second World War – Triumph and Tragedy* (vol. 6). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Churchill, W. S. (1956). *Mémoires sur la deuxième guerre mondiale* (vol. 3). Bruxelles : Éditions Le Sphinx.
- CNN.com (2002, 13 février). *Queen honours NY's Giuliani*. Consulté le 25 juillet 2005 au <http://edition.cnn.com/2002/WORLD/europe/02/13/giuliani.knighthood/>
- Collins, J. C. (2003). *De la performance à l'excellence*. Village Mondiale.
- Cyr, A. et Lapierre, L. (1995). *Winston Churchill : Écrivain et homme d'État*. Obtenu le 23 mars 2005 du site Web du Centre de cas de l'École des HEC : <http://www.hec.ca/centredecas/fr/>

Dobbs, K., Gordon, J., Lee, C. et Stamps, D. (1999). Leadership theories: A top-10 list. *Training*, 36 (10), 26-28.

Dyer, G. W., Wilkins, A. L. et Eisenhardt, K. M. (1991). Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder To Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16 (3), 613-619.

Encyclopedia of Mental Disorders. *Narcissistic personality disorder*. Consulté le 3 janvier 2007 au <http://www.minddisorders.com/Kau-Nu/Narcissistic-personality-disorder.html>

Gilbert, M. (2004, décembre/2005, février). A Matter of History. *Newsweek*, Special Issues 2005 Edition, pp. 14-18.

Goleman, D. (2004). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 82 (1), 82-91. (Reprinted from *Harvard Business Review*, 76 (6), 1998, 92-103.)

Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. Glencoe, IL: Free Press.

Haass, R. (2004, décembre/2005, février). Why CEOs Fail in Washington. *Newsweek*, Special Issues 2005 Edition, pp. 64-65.

Harel Giasson, F. (1995). Faut-il vraiment avoir de la vision? *Gestion*, 20 (3), 60-63.

Hayward, S. F. (1997) *Churchill on Leadership: Executive Success in the Face of Adversity*. Rocklin, CA: Prima Publishing.

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck Université.

Heffner, C. L. (2001). *Psychology 101, Chapter 3: Personality development*. Consulté le 2 mars 2005 sur All Psych Online :
<http://allpsych.com/psychology101/personality.html>

Hersey, P. et Blanchard, K.H. (1982). *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources* (4th Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

Kets de Vries, M. F. R. et Miller, D. (1992). Narcissisme et leadership : une perspective de relations d'objet. In L. Lapierre et collaborateurs, *Imaginaire et leadership* (tome 1, pp. 443-446). Montréal : Québec/Amérique

Kryské, L. (2000) *The Churchill Factors: Creating Your Finest Hour*. Victoria, BC: Trafford Publishing.

Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Lipset, S. M., Trow, M. A. et Coleman, J. S. (1956). *Union democracy*. New York: Free Press.

Lapierre, L. (1992). L'approche clinique, la fiction et la recherche sur le leadership. In L. Lapierre et collaborateurs, *Imaginaire et leadership*, (tome 1, pp. 57-88). Montréal : Québec/Amérique.

Lapierre, L. (2005). Gérer, c'est créer. *Gestion*, 30 (1), 10-15.

Larsson, G. (2002). Cigars, whiskey, and winning: A qualitative analysis of Kaltman's analysis of General Ulysses S. Grant's leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, (1-2), 45-53.

- Lee-Kelley, L. (2002). Situational leadership: Managing the virtual project team. *The Journal of Management Development*, 21 (5/6), 461-476.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons. *Harvard Business Review*, 82 (1) 92-101.(Reprinted from *Harvard Business Review*, 78 (1) 2000, 68-78.)
- Mansfield, S. (1995). *Never Give In: The Extraordinary Character of Winston Churchill*. Elkton, MD : Highland Books.
- Mendonca, M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18 (4), 266-276
- Michels, R. (1949). *Political parties*. Glencoe, IL : Free Press.
- Monthoux, P. G. et Czarniawska-Joerges, B. (1994). Introduction : Management Beyond Case and Cliché. In P. G. Monthoux et B. Czarniawska-Joerges (Eds.), *Good novels, better management : reading organizational realities in fiction* (pp. 1-16). Chur, Switzerland: Harwood Academic Publishers.
- Orum, A. M., Feagin, J. R. et Sjoberg, G. (1991). The Nature of the Case Study. In J. R. Feagin, A. M. Orum et G. Sjoberg (Eds.), *A Case for the Case Study* (pp.1-26). University of North Carolina Press.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding Power in Organizations. *California Management Review*, 34 (2), 29-51.
- Petit Larousse en couleurs. (1991). Paris : Larousse.
- Rigby, D. K. (2001). Situational strategies: A management tool for turbulent times. *Strategy & Leadership*, 29 (6), 8-12.

- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Ryan, G. W. et Bernard, H. R. (2000). Data Management and Analysis Methods. In Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (2nd Ed. pp. 769-802). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Sandys, C. et Littman, J. (2003). *We Shall Not Fail: The Inspiring Leadership of Winston Churchill*. New York: Portfolio.
- Selznick, P. (1949/1956). *T.V.A. and the grass roots*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Smith, P. B. et Peterson, M. F. (1988). *Leadership, Organizations and Culture*. London: Sage Publications.
- Stake, R. E. (2000). Case Studies. In Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (2nd Ed. pp. 435-454). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Staker, D. *Freud's Psychosexual Stage Theory*. Consulté le 2 mars 2005 sur Changingminds.org :
http://changingminds.org/explanations/learning/freud_stage.htm
- The Churchill Centre. *Books by Winston S. Churchill*. Consulté le 27 décembre 2004 au <http://www.winstonchurchill.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=452>
- Topping, P. A. (1997). On being a leader. *Business and Economic Review*, 43 (3), 14-16.
- Whyte, W. F. (1943). *Street corner society*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Wikipedia. (2006). *Winston Churchill*. Consulté le 6 juin 2006 au
http://en.wikipedia.org/wiki/Winston_Churchill

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Designs and Methods* (3rd Ed.). Thousand
Oaks, CA: Sage Publications.

Yukl, G. A. (1981). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.