

# DIX LEÇONS APPRISES DE MARGARET THATCHER

Cette publication hors série est la traduction du chapitre 26 du livre « *Margaret Thatcher: A Portrait of the Iron Lady* » distribué dans le cadre de la cinquième édition de la Série de conférences Jean A. Pouliot. L'auteur de ce livre, M. John Blundell, a été décrit par Mme Thatcher elle-même comme l'une des personnes les plus efficaces dans le monde à diffuser les idées à la base du modèle économique de la libre entreprise. L'IEDM a offert sa tribune à M. Blundell pour qu'il partage avec un auditoire montréalais sa vision de l'œuvre et de l'héritage de l'ancienne premier ministre britannique.



John Blundell fut directeur général de l'Institute of Economic Affairs, considéré comme le laboratoire d'idées le plus prestigieux au Royaume-Uni, de 1993 à 2009. M. Blundell a participé à la création et au développement de nombreux organismes de recherche aux quatre coins du monde.

Margaret Thatcher nous a laissé un héritage influent. Elle fut la personne ayant le plus longtemps occupé le poste de premier ministre britannique au cours du XXe siècle et a donc eu onze ans et demi pour accomplir son travail. Mais quel travail!

- ▶ Elle a tenu tête au mouvement syndical en entier, l'a ramené sous le régime de la primauté du droit et l'a redonné à ses membres;
- ▶ Elle a transformé la perspective du pays quant aux avantages d'une économie de marché;
- ▶ Elle a privatisé des industries clés au sein de l'économie, ce qui a amélioré radicalement leur sort et a provoqué un mouvement d'imitation à l'échelle mondiale;
- ▶ Elle nous a appris la nécessité de faire preuve de prudence sur le plan monétaire afin de maintenir l'inflation à un faible niveau;
- ▶ Elle a permis à des millions de personnes de devenir indépendantes des administrations locales en leur donnant un droit d'achat de leur logement social;
- ▶ Elle a permis aux Britanniques de garder la tête haute en adoptant une approche de principe, ferme et robuste en matière de relations internationales;
- ▶ Elle a amorcé le processus qui a mené à la paix en Irlande du Nord;
- ▶ Elle a aidé Ronald Reagan à démanteler le rideau de fer sans un coup de feu et à détruire l'« empire du mal »;
- ▶ Elle a fait en sorte que tous les gouvernements britanniques à l'avenir devraient être bien plus favorables au capitalisme qu'ils ne l'avaient été avant 1979.

Aujourd'hui, trois décennies après son arrivée au pouvoir et deux après son départ,

il est intéressant de se demander : que devra accomplir la prochaine ou le prochain « Thatcher » pour rivaliser avec elle? Voici une liste de suggestions :

- ▶ Déréglementer et mettre un terme au tsunami de nouveaux règlements;
- ▶ Renégocier la situation du pays par rapport à l'Union européenne;
- ▶ Combattre la criminalité;
- ▶ Réformer le système de santé;
- ▶ Améliorer la qualité de l'éducation;
- ▶ Réduire le recours à l'aide sociale; et
- ▶ Équilibrer le budget.

Un futur premier ministre qui atteindrait ces objectifs mériterait la même réputation que celle de Margaret Thatcher.

Laissez-moi essayer de résumer les dix leçons stratégiques que Margaret Thatcher m'a permis de développer.

**(1)** Avant tout, Margaret Thatcher possédait une « boussole » personnelle très forte sur les plans moral et politique. Elle pouvait s'adresser à une salle remplie d'hommes puissants et déclarer simplement : « Je sais que c'est la bonne chose à faire, vous savez que c'est la bonne chose à faire, il reste seulement à déterminer comment y arriver ».

Il ne s'agissait pas tant du caractère autoritaire dépeint par les caricatures que d'une conviction absolue. Cela aidait à bâtir l'esprit d'équipe. Si le chef a une série de principes clairs, bien articulés et cohérents, les petits Indiens savent exactement quoi faire... s'ils désirent rester dans le wigwam.

Elle a déjà dit que « se discipliner à faire ce que vous savez juste et important, même si c'est difficile, est la voie royale vers la fierté, l'estime de soi et la satisfaction personnelle ». Une occasion d'appliquer cette philosophie s'est vite présentée à peine un an après son arrivée à Downing Street, en avril 1980. Un groupe de six terroristes iraniens a attaqué l'ambassade iranienne au centre de Londres, assiégé les lieux et pris 26 personnes en otage. Les terroristes ont réclamé la libération des prisonniers politiques en Iran. Thatcher a ordonné que les terroristes soient vaincus et a demandé la participation des forces spéciales du Special Air Service (SAS). L'affaire s'est étirée pendant près d'une semaine jusqu'à ce que les terroristes abattent soudainement un otage et jettent le corps par la porte d'entrée. Le premier ministre a alors donné l'autorisation d'intervenir aux forces spéciales. En direct à la télévision, lors d'une heure de grande écoute, le pays a regardé les hommes du SAS descendre jusqu'aux fenêtres de la façade du bâtiment, jetant des grenades à percussion devant eux. Cinq des six terroristes ont été tués et 19 des 20 otages sauvés. Il n'y a eu aucun mort parmi les policiers ou les membres des forces spéciales.

(2) Elle savait comment s'attaquer au cœur d'un enjeu, le simplifier et le communiquer, en écartant les sottises, les balivernes et les enjolivements frivoles. Plusieurs livres à propos d'elle ont été publiés et ils mentionnent tous une même chose : sa capacité de simplifier et de communiquer ses messages clairement et avec conviction. Je l'associe toujours à Newt Gingrich dans un sens, soit que ni l'un ni l'autre n'était du type « en ce moment-ci dans le temps », mais plutôt du type « maintenant ». De bons mots courts et anglo-saxons. Comme elle l'a déjà dit à mon ami Simon Jenkins : « Laissez-faire? Laissez-faire? Ne fais pas ton Français! »

C'est une personne très brillante. Elle a étudié la chimie et travaillait comme chimiste industrielle avant d'étudier le droit et de pratiquer en droit fiscal et en droit des brevets. Mais en plus de son intelligence, elle avait le don de savoir simplifier et communiquer efficacement ses messages, allant au fond des choses et s'exprimant dans des mots simples qui avaient du sens.

Certains affirment cruellement qu'elle n'a jamais eu d'idée originale de son propre chef. Ces gens sous-estiment sa capacité de synthèse.

(3) Elle dirigeait et s'attendait à beaucoup de la part de ceux qui l'entouraient, mais elle savait aussi écouter.

Peu après l'élection générale de 1987, un député conservateur nouvellement élu marchait dans la Chambre des communes et a soudainement observé un vieil ami. Ce dernier avait été élu en 1983 et était désormais un ministre « junior ». Il courait, littéralement, échevelé et transportant non seulement sa mallette et une boîte, mais aussi un paquet de feuilles.

« Prends ton temps », lui dit le nouveau député. « Rome ne s'est pas construite en un jour. »

« En effet », cria le jeune ministre par-dessus son épaule. « Mais Margaret Thatcher n'était pas le contremaître sur ce chantier. »

C'est une histoire vraie. La suite est 100 % non authentique, mais est tout de même instructive.

L'histoire veut qu'en 1989, son cabinet et les membres haut placés de son personnel aient organisé un souper privé à l'occasion du 10e anniversaire de son élection comme premier ministre. Au Café Royal, Margaret Thatcher était assise au bout de la table avec environ 20 hommes en complet de chaque côté. Un serveur entre dans la salle et se dirige vers elle :

Serveur : Madame le premier ministre, voudriez-vous un apéro?

Mme Thatcher : Cocktail de crevettes, s.v.p.

Serveur : Comme repas principal?

Mme Thatcher : Un steak s.v.p.

Serveur : Quel genre de steak?

Mme Thatcher : Une escalope, s.v.p.

Serveur : Quelle cuisson?

Mme Thatcher : Saignant, s.v.p.

Serveur : Désirez-vous des pommes de terre?

Mme Thatcher : Rôties, s.v.p.

Serveur : Et pour les légumes?

Mme Thatcher : Oh, ils prendront du steak également!

Il s'agissait de la perception qu'on avait d'elle, dans ce cas fondée sur l'émission de télévision satirique *Spitting Image*. En réalité, elle était plus attentive à ce qu'on lui disait que ce qu'on reconnaît généralement. Elle écoutait surtout ses ministres et ses bonnes idées ne vinrent pas toutes de ses collègues « de droite », comme dans le cas de la vente des logements sociaux qui vint de collègues à sa gauche comme Peter Walker et Michael Heseltine. Et elle ne fut pas toujours radicalement en faveur du libre marché même si c'est souvent ainsi qu'on la dépeint aujourd'hui. Elle craignait les effets de l'abolition du contrôle des changes, hésitait à propos de la vente au rabais des logements sociaux de peur que les citoyens ayant déjà accédé à la propriété se rebellent, et certaines privatisations la rendaient un peu nerveuse.

Un autre aspect de sa vision du leadership est révélé dans cette citation : « Je gardais un contrôle personnel sur les décisions ayant trait à l'Initiative de défense stratégique et à notre réaction face à celle-ci... Je fus aussi passionnément intéressée par les développements techniques et les implications stratégiques. Il s'agissait d'un de ces domaines qui nécessitaient une solide compréhension des concepts scientifiques en jeu afin de prendre les bonnes décisions de politiques. On ne pouvait se fier ni sur les généralistes désinvoltes du ministère des Affaires étrangères, ni sur les esprits brouillons qui les supervisaient. Contrairement à eux, je me trouvais dans mon élément. »

(4) Elle favorisait des politiques qui « flattaient la nature humaine dans le sens du poil » plutôt que le contraire. Elle a déjà dit que « le capitalisme populaire n'est rien de moins qu'une croisade pour libérer la majorité dans le cadre de la vie économique du pays. Nous, les conservateurs, redonnons le pouvoir au peuple ».

Prenons les logements sociaux, par exemple. À la fin des années 1970, je lui ai conseillé de les donner aux locataires actuels. Postez-leur les titres de propriété, dis-je. « Non », répondit-elle, « les gens ne les valoriseront pas à moins qu'ils paient quelque chose en échange ». Quelques années plus tard, elle a mis en place le droit d'achat. Cette mesure a donné à tous les locataires de logements sociaux un rabais de 33 % à l'achat, plus 1 % pour chaque année de location, jusqu'à un maximum de 50 % de la juste valeur marchande du logement. L'accession à la propriété a explosé : près de trois millions de logements ont été transférés en vertu de ce programme. Même chose pour les privatisations, les actions des anciennes sociétés d'État ayant été distribuées très largement et ayant rapidement pris de la valeur.

Le taux d'actionnariat parmi la population en général est passé de 7 à 23 %. Parmi les syndiqués, la proportion est passée de 6 à 29 %. Toutes les grandes privatisations comprenaient des offres spéciales pour le personnel, ce qui explique la hausse disproportionnée chez les syndiqués.

Chacune fut différente, mais afin de contrer l'opposition et de générer des réactions globalement positives, elles comprenaient : des offres d'actions gratuites; des programmes de récompense (« achetez-en une et recevez-en une autre gratuitement »); des programmes qui réservaient une certaine proportion des actions pour le personnel et les retraités de l'entreprise; des rabais; des incitations à conserver les actions à long terme; et aucune limite au nombre d'actions préférentielles pouvant être achetées (sauf une exception).

De 19 à 99 % des employés ont acheté des actions, dépendamment de la société d'État privatisée. Cette proportion, comme on pouvait s'y attendre, fut fortement proportionnelle à la générosité de l'offre.

(5) Beaucoup de réflexion stratégique a été effectuée longtemps à l'avance.

Ted Heath, lors de sa confrontation hivernale avec les mineurs en 1973-1974, a été mis au pied du mur en raison d'un manque de réserves de charbon. Il ne restait pas assez de charbon pour que l'industrie puisse fonctionner plus de trois jours par semaine. Étrangement (pour certains), la production globale n'a pas diminué, ce qui montre le manque d'efficacité du secteur industriel. Thatcher a accumulé des réserves très importantes de charbon avant de s'attaquer aux mineurs.

Prenez aussi l'exemple de la suspension du contrôle des changes. Guidé par une publication de l'Institute of Economic Affairs (IEA), Geoffrey Howe, le chancelier, a découvert qu'il n'avait pas besoin de l'approbation du Parlement. Il a donc décidé de le suspendre, tout simplement.

(6) Elle pouvait compter sur les talents de gens intelligents, dévoués et engagés. Lord Donoghue avait l'habitude de souligner dans ses cours à la LSE que le Parti conservateur était le « parti stupide ». Il y avait un fond de vérité dans cette remarque – un fond. Mais les conservateurs devenaient rapidement « infectés » par des idées et des intellectuels. Par exemple, des idées de l'IEA : « les marchés fonctionnent – les gouvernements échouent », les réformes du marché du travail; les privatisations et le combat contre l'inflation.

Pendant ce temps, des intellectuels – de l'industrie (John Hoskyns), du milieu universitaire (Alan Walters) et des jeunes hommes provenant des universités comme Peter Lilley, John Redwood, Michael Forsyth, David Davis et Michael Portillo – changeaient le visage du Parti conservateur.

Un parti qui dans les années d'après-guerre avait accepté le « butskellisme » (une forme modérée de socialisme qu'on appelle parfois la « troisième voie ») avait trouvé en Mme Thatcher sa base intellectuelle. Comme elle l'a dit elle-même, « se tenir entre deux voies est très dangereux, vous risquez d'être happé par la circulation des deux côtés ».

(7) L'impression de se trouver dans le train de la dernière chance était très forte. L'hiver 1978-1979 avait été terrible. Mme Thatcher elle-même le reconnaissait : « Peu de gens en Grande-Bretagne n'ont pas senti que notre société était malade – moralement, socialement et économiquement. Monsieur Bill Dunn, dirigeant syndical, a bien exprimé l'esprit qui régnait en janvier 1979, quand il affirma, à propos des exigences salariales des ambulanciers : « Si des vies doivent être perdues, eh bien c'est ainsi que les choses doivent être ».

Des grèves éclataient à profusion. Les montagnes de déchets s'accumulaient et on n'enterrait plus les défunts. Soit nous agissions maintenant, soit nous devenions, par exemple, la nouvelle Argentine – un pays autrefois prospère devenu taré. Et la quasi-totalité des économistes s'opposaient à elle.

Le pays avait besoin d'un redressement majeur – justement ce qu'elle offrait avec son leadership.

(8) Nous ne devons pas oublier Ronald Reagan et leur partenariat. En effet, il fut exceptionnel, beaucoup plus que celui entre Bush et Blair.

Certaines personnes croyaient encore que le communisme constituait la voie de l'avenir, d'autres se fiaient encore aux statistiques soviétiques. Ronald Reagan et Margaret Thatcher sentaient instinctivement qu'il s'agissait d'un régime trompeur et malfaisant.

Dès 1950 elle disait : « Nous croyons au mode de vie démocratique. Si nous travaillons fidèlement au service de cette idée, avec ténacité, nous n'avons rien à craindre du communisme russe ».

Il semble qu'elle ait fait preuve d'une prévoyance extraordinaire.

**(9)** Préparation – Les politiciens au pouvoir sont trop occupés pour penser, en plus d'être entourés de bureaucrates et harcelés par ceux qui veulent défendre leurs intérêts particuliers. Margaret Thatcher a utilisé ses trois à quatre ans dans l'opposition pour se préparer à diriger le gouvernement.

À ce sujet, voir les ouvrages *Just In Time* de John Hoskyns et *Thinking the Unthinkable* de Richard Cockett.

Ses idées à propos du marché du travail, du contrôle des changes, de l'inflation, du droit d'acheter des logements sociaux, des privatisations, de la sous-traitance et des « zones d'entreprises » ont toutes été discutées avant 1979. Et elle faisait savoir assez clairement ce en quoi elle croyait à son personnel de recherche et de soutien.

**(10)** Elle n'a pas essayé de tout faire en même temps. Elle s'attaquait à un problème une étape à la fois, particulièrement en ce qui concerne les réformes du marché du travail et les privatisations. Chaque année, les syndicats furent lentement, mais sûrement ramenés sous le règne de la primauté du droit. Chaque année, des progrès furent réalisés en matière de privatisation et petit à petit une dynamique s'est créée.

Par exemple, dans le *Employment Act* de 1980 elle a : aboli le processus de reconnaissance statutaire; étendu le droit de refuser de se joindre à un syndicat; limité le piquetage.

Ensuite, dans le *Employment Act* de 1982 elle a : interdit les actions visant à imposer des contrats avec des employés syndiqués; affaibli les clauses

d'atelier fermé; retiré certaines immunités syndicales.

Dans le *Employment Act* de 1984, elle a : affaibli les immunités syndicales; rendu obligatoire un vote des membres du syndicat préalablement à une grève; renforcé le pouvoir des employeurs d'obtenir une injonction.

Finalement, dans *Employment Act* de 1988, elle a : retiré d'autres immunités syndicales; étendu le droit pour un individu de travailler sans être membre d'un syndicat.

Bref, les leçons sont les suivantes :

1. Posséder une « boussole » forte
2. Simplifier et communiquer
3. Diriger, mais toujours écouter
4. Développer des politiques qui « flattent dans le sens du poil »
5. Réfléchir à sa stratégie d'avance
6. Bâtir une bonne équipe
7. Se servir des circonstances
8. Se trouver des alliés fidèles
9. Se préparer avant d'accéder au pouvoir
10. Être patient

En conclusion, l'ère Thatcher (de 1979 à 1997 – elle quitta en 1990, mais il n'y eut pas d'ère Major) est une histoire extraordinaire de changement à propos d'un pays qui arrive à se sauver lui-même au sein d'un monde turbulent.

Nous ne devons pas non plus oublier son impact sur ses opposants. Mentionnons en particulier le Parti travailliste qui a abandonné la Clause 4 de son programme, soit l'engagement envers la nationalisation, ainsi que le Parti libéral-démocrate, au sein duquel certains jeunes hommes et femmes s'inspirent aujourd'hui de politiques thatchériennes, étonnamment.

Sur la scène internationale, plusieurs développements positifs ont eu lieu : la propagation mondiale des privatisations; le tournant capitaliste de la Chine; les réformes en Europe centrale et en Europe de l'Est.

L'influence de Margaret Thatcher s'observe partout et mon institut, l'IEA, est très fier d'avoir contribué à une petite partie de son éducation!



1010, rue Sherbrooke O., bureau 930  
Montréal (Québec) H3A 2R7, Canada  
Téléphone (514) 273-0969  
Télécopieur (514) 273-2581  
Site Web [www.iedm.org](http://www.iedm.org)

L'Institut économique de Montréal (IEDM) est un organisme de recherche et d'éducation indépendant, non partisan et sans but lucratif. Par ses études et ses conférences, l'IEDM alimente les débats sur les politiques publiques au Québec et au Canada en proposant des réformes créatrices de richesse et fondées sur des mécanismes de marché.

Fruit de l'initiative commune d'entrepreneurs, d'universitaires et d'économistes, l'IEDM n'accepte aucun financement gouvernemental.

Les opinions émises dans cette publication ne représentent pas nécessairement celles de l'Institut économique de Montréal ou des membres de son conseil d'administration.

La présente publication n'implique aucunement que l'Institut économique de Montréal ou des membres de son conseil d'administration souhaitent l'adoption ou le rejet d'un projet de loi, quel qu'il soit.

Reproduction autorisée  
© 2008 Algora Publishing

Imprimé au Canada

Infographie :  
Valna inc.