

Lettre de Londres.*

Mme Thatcher et le Gouvernement

G. W. JONES

Introduction : une perspective historique et l'année 1989

L'année 1989 a compté dans l'évolution du Gouvernement britannique. Elle a été le témoin du dixième anniversaire, le 10 mai, de l'avènement au pouvoir de Margaret Thatcher, la consacrant ainsi comme le seul Premier ministre du xx^e siècle reste si longtemps au pouvoir. Puis, au mois de décembre, son rôle dirigeant fut ouvertement défié pour la première fois, au sein de son propre parti, depuis qu'elle était devenue le chef des Conservateurs en l'emportant sur Edward Heath en 1975. Sir Anthony Meyer, un obscur *backbencher*¹, s'opposa à elle, et, dans le débat final, 60 conservateurs sur 374 membres du Parlement refusèrent d'appuyer leur Premier ministre en votant pour Meyer ou en s'abstenant. Au cours de cette dernière année, on a vu paraître un nombre important de livres et d'articles consacrés à Mme Thatcher, à sa façon de gouverner et au « thatchérisme ». Son sexe, sa longévité, sa manière autoritaire font d'elle un phénomène bien spécial. Une question entre autres suscite de nombreux débats et se trouve au centre de cette lettre de Londres : son influence sur le Gouvernement.

Une opinion courante aujourd'hui sur les fonctions du Premier ministre et sur le Gouvernement a été formulée par un démocrate libéral Alan Beith, au cours des débats à la Chambre des Communes le 31 octobre 1989 :

« Le caractère même du Gouvernement britannique a changé sous le Premier ministre pour devenir autocratique, centralisé et protectionniste. Le pouvoir est concentré plus que jamais. Le Cabinet a suivi le chemin d'une administration locale. Le Premier ministre n'a pas le temps de s'en

* Traduit de l'anglais par Elena Froidefond.

1. Membres sans portefeuille (à la Chambre des Lords ou à la Chambre des Communes).

occuper, et les gens de ce pays en payent les conséquences. » On soulignera deux points quant à cette citation. Premièrement, nous sommes déjà passés par là et, deuxièmement, les événements en 1989 ont démenti ce jugement.

Pendant et tout de suite après la première guerre mondiale, Lloyd George fut critiqué pour sa conduite à la César, régnant par l'intermédiaire de son secrétariat personnel situé à « La cité jardin », 10, Downing Street. A la fin des années 30, Neville Chamberlain fut attaqué pour son soutien à la politique d'apaisement et pour la confiance qu'il accordait à son conseiller Horace Wilson. Pendant la deuxième guerre mondiale, Winston Churchill fut critiqué pour son ingérence dans les responsabilités des ministres par l'intermédiaire de son conseiller, le P^r Lindemann, qui allait devenir Lord Cherwell. Clement Attlee fut accusé d'avoir construit des armes atomiques et Anthony Eden d'avoir envahi le canal de Suez sans tenir compte de l'opinion du Gouvernement. Les méthodes de Harold Macmillan ont amené John Mackintosh et Richard Crossman à soutenir que la Grande-Bretagne fonctionnait comme un système présidentiel. On reprocha à Harold Wilson d'agir par l'intermédiaire d'un « Kitchen cabinet », et à Edward Heath de s'en remettre entièrement aux conseils du soi-disant « délégué du Premier ministre », le fonctionnaire Sir William Armstrong.

L'accusation d'autocratie est souvent formulée contre le Premier ministre par ses opposants, qu'il s'agisse de l'opposition officielle ou de mécontents au sein du parti majoritaire. La persistance de cette accusation donne à penser qu'il n'y a pas eu de transition entre quelque âge d'or où les premiers ministres étaient des chefs de Gouvernement géniaux capables d'instaurer un consensus et une période où ils seraient devenus des dictateurs élus.

1989 constitue l'exemple idéal pour étudier les fonctions de Premier ministre. Jusqu'au mois de juin, qui marqua les dix ans de pouvoir du Premier ministre, sa cote de popularité est restée à un haut niveau, et les commentateurs considéraient que cela devait continuer. Puis ses scores dans les sondages tombèrent tandis que l'économie chancelait ; sa position fut ébranlée par le remaniement ministériel de juillet puis, en octobre, par la démission du chancelier de l'Echiquier ; ses scores dans les sondages s'effondrèrent jusqu'à devenir les plus bas qu'aucun Premier ministre ait atteint depuis que l'on a commencé à pratiquer ce genre d'enquête de popularité sous Neville Chamberlain ; et son rôle de dirigeant fut contesté pour la première fois depuis quatorze ans. 1989 vit ainsi le pouvoir du Premier ministre atteindre des sommets, et s'effondrer.

Cette année a révélé les tensions subtiles de la Constitution britannique. D'un côté, Mme Thatcher fut décrite comme autocrate, traitant son Gouvernement avec mépris, se reposant sur les conseils de son entourage personnel, Alan Walters, son conseiller économique, Charles Powell, son secrétaire personnel pour les Affaires étrangères, Bernard Ingham, son conseiller pour la presse, et sa tendance politique. Elle fut aussi décrite

comme une maniaque du travail, dormant peu, pénétrée de sa mission, s'ingérant dans le détail des questions politiques, victime de la folie des grandeurs, employant pour parler d'elle-même le « nous » de majesté. Mais alors même qu'elle exerçait le seul pouvoir réel qu'elle eut, nommer et destituer les ministres (pouvoir qui est celui du Premier ministre depuis deux siècles), elle fit jouer des contre-tensions. Elle provoqua la grogne de ses ministres, puisqu'elle ne pouvait pas user de son pouvoir de destitution et de nomination contre des ministres qu'elle venait de mettre en place. Son glaive pourrait devenir un boomerang, comme ce fut le cas pour Harold Macmillan, après qu'il eut démis le tiers de son Cabinet en juillet 1962. Des ministres comme Sir Geoffrey Howe, Douglas Hurd aussi bien que d'autres n'appartenant pas à sa tendance au sein du Parti conservateur, mais nommés par elle afin d'apaiser l'opinion du parti (les anciens partisans de Heath, Kenneth Baker, Kenneth Clarke, Chris Patten, Peter Walker) s'opposèrent à elle. Seuls deux ministres apparaissent comme de véritables thatchériens, Cecil Parkinson et Nicholas Ridley, ni l'un ni l'autre n'occupant une position prépondérante au sein du Cabinet. Toute affirmation de puissance de la part du Premier ministre a toujours provoqué une réaction chez ses ministres ; ce fut souvent le cas par le passé.

LA NATURE DES FONCTIONS DU PREMIER MINISTRE

Les fonctions du Premier ministre, tout comme celles du Cabinet, sont de nature conventionnelle. Les seuls « statuts » à mentionner le Premier ministre concernent son salaire et son domicile. Conventionnelles, ces fonctions sont élastiques. Elles peuvent être élargies pour convenir à un Premier ministre autoritaire ou se rétrécir lorsque le chef du Gouvernement a un style plus détendu. Quatre facteurs rendent compte de cette élasticité : la conception que le Premier ministre se fait de ses fonctions ; ce que les ministres sont prêts à accepter ; les objectifs qui sont fixés ; la popularité du Gouvernement.

a / Les fonctions du Premier ministre se résument à ce que celui-ci entend en faire. Les Premiers ministres changent : certains se contentent d'agir en président, laissant l'initiative aux ministres, tout en leur facilitant la tâche en ramenant leurs objectifs au plus petit dénominateur commun acceptable par le Cabinet. D'autres, telle Mme Thatcher, se sentent investis d'une mission qu'ils cherchent à faire accepter par le Gouvernement, amenant les ministres à se conformer à un consensus ministériel représentant un dénominateur commun bien plus élevé.

b / La capacité du Premier ministre à réaliser ses objectifs dépend de la bonne volonté des ministres à le suivre. Si un Premier ministre devient trop « puissant », c'est parce que ses ministres le lui ont permis. Il n'a de

puissance que ce qu'ils lui en accordent. En 1981-1982, les « mous » ne sont jamais parvenus à s'unir sérieusement pour défier le Premier ministre et ses ministres économiques ; reste à voir si les « pro-Européens » sauront le faire en 1990. Toute discussion sur le pouvoir doit tenir compte des deux versants de l'équation : le Premier ministre et les ministres. Ce serait une erreur que de ne voir que le premier.

c / La bonne volonté des ministres envers le chef de Gouvernement, le poids de leur opinion dépendent du problème abordé. Certains sont plus sujets à controverse et provoquent plus de divisions au sein du parti au pouvoir. Ils suscitent plus d'émotions, plus de réactions de la part des *backbenchers* et amènent les ministres en désaccord avec le chef du Gouvernement à lui résister plus vigoureusement. Ainsi bloquèrent-ils, en 1986, les propositions de Mme Thatcher de vendre des parts de British Leyland à des compagnies américaines ; il serait intéressant de voir s'ils peuvent pousser la Grande-Bretagne vers une position plus européenne qu'elle ne semble le désirer. Le Premier ministre est moins à l'abri des pressions ministérielles quand il s'agit des problèmes qui divisent son parti et agitent les *backbenchers*.

d / Le Premier ministre est encore plus vulnérable lorsque les sondages qui le concernent ou qui concernent son Gouvernement sont mauvais. S'il semble en position de force, ses ministres le soutiennent ; si la défaite semble se profiler, le soutien s'évapore, les résistances augmentent, et jusqu'à sa position de leader est ébranlée.

Depuis que Mme Thatcher est devenue Premier ministre, une nette alternance dans les relations entre elle-même et son Gouvernement s'est instaurée. Son élection a été suivie d'une période d'état de grâce durant laquelle les ministres avaient tendance à suivre le leader qui les avait conduits à la victoire et les avait promus à de hautes fonctions. Puis, comme toujours, la situation s'est gâtée. Le Gouvernement a multiplié les faux pas, l'économie a commencé à se dégrader, les sondages sont devenus mauvais et les conservateurs ont perdu les élections partielles. Le chef du Gouvernement subit alors la pression de ses ministres les plus déterminés. Au printemps 1982, la situation économique se redressa et Galtieri envahit les Malouines. La popularité du Gouvernement se releva et celui-ci gagna les élections de 1983. S'ensuivit une nouvelle période d'état de grâce durant laquelle la position du Premier ministre était inattaquable jusqu'à la fin de 1985 et à l'affaire Westland. Cette controverse affaiblit à tel point le chef du Gouvernement qu'elle craignit de devoir démissionner. Elle fit entrer dans son Cabinet un plus grand nombre d'anciens partisans de M. Heath. Les indicateurs économiques s'améliorèrent, et elle parvint à remporter les élections de 1987. Nouvel état de grâce jusqu'en 1989, lorsque l'économie s'effondra en même temps que sa popularité et celle de son Gouvernement. En 1989, l'opposition apparut plus forte que jamais au cours de la décennie, plus unie, et plus apte à

gouverner. A la fin de l'année, le chef de Gouvernement semble assiégé, aux prises avec un Cabinet plus agressif, incapable de se reposer sur les *backbenchers* qui lui sont restés fidèles, et contraint de combattre durement pour sa survie politique. Parler d'un Premier ministre puissant semble ridicule. Elle est en liberté surveillée.

LA PUISSANCE DU CABINET

On considère que le Gouvernement a décliné sous Mme Thatcher parce qu'il se réunit moins souvent, une seule fois par semaine, le jeudi ; et parce qu'on prétend que les décisions ont déjà été prises ailleurs par des commissions ministérielles (bien qu'il semble qu'elles-mêmes se réunissent moins souvent), par des réunions de Cabinet *ad hoc* et par le Premier ministre elle-même. Cependant, le simple fait que le Cabinet se réunit moins souvent ne prouve pas qu'il soit affaibli. Il pourrait être plus puissant, car son influence s'étend à un plus grand nombre de problèmes à résoudre : Mme Thatcher a modernisé le système ministériel, évitant de surcharger le Gouvernement en traitant un plus grand nombre de problèmes à l'avance, ce qui a accru sa capacité à gérer les cas les plus critiques qu'on ne parvenait pas à résoudre auparavant. Libéré des questions de routine, il peut se concentrer sur la solution des problèmes vitaux.

Il y a peut-être moins de commissions ministérielles mais il en reste encore un certain nombre pour s'occuper des problèmes importants. En leur sein sont arrêtées des mesures qui ont valeur de décisions prises en réunion de cabinet. Un ministre mécontent de telle ou telle décision pourrait la soumettre au conseil pour qu'il tranche définitivement, mais il est peu probable qu'il le fasse, car ces commissions cherchent à agir en quasi-conseil, en anticipant les réactions qui seront certainement celles du conseil. Leur composition leur permet de fonctionner en « Cabinets restreints ». Ils comprennent toujours deux types de ministres : d'une part, ceux dont le secteur d'activité est concerné par le sujet traité, les ministres « techniques » les plus directement impliqués et dont la présence est nécessaire ; d'autre part, les ministres « politiques » qui ne sont pas directement concernés par le sujet, mais qui ont un poids déterminant au sein du Cabinet. Les premiers sont susceptibles d'avoir un rôle prépondérant dans les réunions du Cabinet au complet et d'être écoutés avec la plus grande attention par leurs collègues ; les autres compteront lorsqu'il s'agira de prendre une décision en conseil. Puisqu'ils expriment l'opinion du Cabinet, on peut les laisser décider. Ce serait une perte de temps que de reprendre la discussion en conseil. On en a eu un exemple lorsque, en 1981, Michael Heseltine a été battu en commission sur ses propositions concernant les ghettos et a décidé de ne pas faire appel au conseil siégeant en séance plénière.

Les commissions font gagner du temps au conseil et lui permettent de se concentrer sur les questions critiques. Ils traitent de deux types de

problèmes : d'une part, des problèmes qui ne suscitent pas controverse et peuvent être aisément résolus ; d'autre part, des questions très controversées et très délicates que les ministres préféreraient ne pas avoir à régler au cours des séances plénières, houleuses et grosses d'affrontements, du conseil des ministres : la question de la dépense sociale, ou celle de la guerre. L'unité du Cabinet est préservée grâce au pouvoir qu'il donne aux commissions d'agir en son nom et, du fait de leur composition, on peut être sûr qu'elles agiront comme si elles étaient le Cabinet lui-même.

Les réunions ministérielles *ad hoc*, dont on dit que Mme Thatcher fait un plus grand usage que tous ses prédécesseurs, diffèrent des commissions en ce qu'elles sont moins des instances de décision que des lieux où sont élaborées les décisions à prendre, par les ministres, par les commissions ou par le Cabinet lui-même.

Dans ces réunions qui regroupent d'un côté les ministres et leurs conseillers et, de l'autre, le Premier ministre et ses conseillers, beaucoup de travail préparatoire peut être déblayé, en posant les questions, en abordant les points difficiles, en analysant les sujets sur lesquels un accord peut être trouvé, et en dégageant les problèmes disputés sur lesquels il faudra encore travailler. Elles permettent aux ministres, y compris le Premier ministre, d'être mieux informés sur les questions à l'ordre du jour : en réalité, elles renforcent l'engagement des ministres dans l'élaboration de la politique en leur permettant de participer dès le début au processus, d'intervenir à un niveau laissé autrefois aux soins des fonctionnaires.

Le Premier ministre est parfois accusé de négliger le Cabinet sur des décisions cruciales, comme lorsqu'elle a autorisé les Américains à utiliser les bases britanniques pour aller bombarder la Libye en 1986. Et pourtant, Mme Thatcher avait consulté les ministres les plus impliqués, le secrétaire au Foreign Office et le secrétaire à la Défense ainsi que William Whitelaw, ministre « politique » très important. Les solutions furent ensuite soumises à la commission de l'outre-mer et à celles de la défense, puis au conseil des ministres lui-même, où « personne ne pensait que la demande de Reagan aurait pu être réellement rejetée ». Mme Thatcher et ses quelques collègues avaient anticipé à bon escient les réactions probables du Cabinet.

Elle ne fut pas non plus seule à diriger la campagne des Malouines. La décision de dépêcher le corps expéditionnaire fut prise par le Cabinet dans son ensemble, le Premier ministre demandant à chacun de ses membres de déclarer s'il était d'accord, et la guerre fut conduite par une commission composée du Premier ministre, des ministres les plus directement impliqués, des secrétaires au Foreign Office et à la Défense, et de ces grandes figures que sont William Whitelaw et Cecil Parkinson, le président du Parti conservateur.

Conduire les affaires grâce à des commissions et des réunions ministérielles ne renforce pas le pouvoir personnel du Premier ministre. Elle a beaucoup moins de marge de liberté dans un petit groupe où elle fait face à quelques ministres politiquement puissants que dans le Cabinet entier où elle pourrait compter sur le soutien des membres plus jeunes et plus

dépendants de sa protection. En utilisant ces petits groupes, le Premier ministre a permis au Cabinet de survivre comme centre de contrôle, comme le lieu où la décision finale est prise. Son influence rejaillit sur les autres instances de réunion, et le Cabinet lui-même s'en trouve renforcé. Il ne constitue pas un séminaire académique, ni un lieu de prospective ou de réflexion, mais une instance de décision quant à des questions urgentes et potentiellement sujettes à controverse. Il tranche des problèmes qui n'avaient pu être résolus auparavant. Le débat réel y a sa place, en vérité bien davantage que sous le gouvernement impérieux d'Edward Heath. Le style de Mme Thatcher stimule la discussion. Elle attaque de front, adoptant une approche procédurière pour forcer ses ministres à justifier leurs propositions. Elle attend d'eux qu'ils répondent par un plaidoyer vigoureux, et non pas qu'ils se plaignent d'être manipulés.

LE PREMIER MINISTRE,**GARDIEN DE LA STRATÉGIE COLLECTIVE DU GOUVERNEMENT**

L'autoritarisme n'équivaut pas à l'autocratie. C'est la manière dont Mme Thatcher met en œuvre la décision et le débat collectifs. Le Premier ministre est le garant du Gouvernement, considéré comme un tout, contre le danger de départementalisation rampante immanent au Gouvernement britannique. Le pouvoir repose sur les ministres qui dirigent de larges secteurs en les conseillant et en réalisant leurs souhaits. Le danger est qu'ils se singularisent et mettent en avant la ligne de leur propre département ministériel, provoquant des dommages dans la stratégie d'ensemble du Parti et du Cabinet. Il faut un Premier ministre autoritaire pour reconduire dans la ligne générale les ministres trop indépendants. C'est lui qui fait passer la dimension collective dans le conseil, dans les commissions et les réunions ministérielles.

Cependant, même un Premier ministre autoritaire n'a pas toute liberté pour maintenir ses ministres dans la ligne générale. Il peut nommer ceux dont il pense qu'ils sauront travailler ensemble, mais ceux-là mêmes peuvent être victimes des contraintes de leur secteur. Il n'ose pas alors les destituer trop rapidement de peur d'être traité de « Père fouettard ». Plus qu'à la démission, Mme Thatcher a habituellement recours à une technique de gestion des hommes qui révèle sa faiblesse plus que sa force et qui consiste à les affaiblir derrière leur dos. On en trouve des exemples évidents dans la manière dont elle a utilisé Leon Brittan contre Michael Heseltine lorsque ce dernier poursuivait sa propre politique contre la décision du Cabinet de laisser Westland choisir le parti qu'elle devait prendre, dans la façon dont elle s'est servie de Lord Young contre Norman Tebbit quand, lors des élections générales de 1987, elle fut mécontente de son action en tant que président du Parti conservateur ou dans la manière dont elle fit jouer Alan Walters, son conseiller économique, contre le chancelier de l'Échiquier, Nigel Lawson, quand la politique de ce dernier mettait en péril le redressement économique du pays.

Ses réticences à affronter directement les ministres qui deviennent trop indépendants ont fini par affaiblir sa propre position. On aurait pu penser qu'elle utiliserait le conseil pour refroidir les élans des ministres tentés de suivre leur propre chemin, ou même pour les destituer. Elle craint probablement qu'une telle manière de faire divise le Parti et atteigne son moral, et espère que les manipulations en coulisse les ramènent dans le droit chemin sans qu'il soit besoin de recourir à la démission ou à la destitution. Elle évalue les dangers qu'il peut y avoir à laisser « ronchonner » des figures politiques importantes perdues sur les *backbenches*² : mieux vaut leur laisser exprimer leur grogne ouvertement.

Lors du remaniement ministériel de juillet 1989, elle a montré sa faiblesse, ou sa réceptivité aux sentiments du parti, en ne destituant pas Sir Geoffrey Howe et Nigel Lawson, qui tous deux soutenaient une politique européenne bien en avance sur la ligne du Cabinet, qu'elle fût implicite ou explicite. Elle garda l'un et l'autre aux affaires et se retrouva elle-même cernée par eux et par les anciens partisans de M. Heath. En octobre, elle recula de nouveau pour maintenir Lawson au poste de chancelier alors que, entouré de son département et de conseillers personnels, il avait eu l'arrogance d'insister pour que le Premier ministre se défasse de son propre conseiller économique. Ce fut là un bon exemple de la menace que fait peser sur la collectivité gouvernementale un ministre qui reste trop longtemps à la tête de son département, six ans dans le cas d'espèce.

On pourrait prétendre qu'elle-même est devenue une menace pour la collectivité gouvernementale dans la mesure où elle est Premier ministre depuis si longtemps, plus longtemps qu'aucun de ses prédécesseurs au cours de ce siècle. Sa longévité la place au-dessus de ses collègues, mais elle ne la rend pas invulnérable. En fait, parce qu'elle occupe son poste depuis si longtemps, elle s'est fait des ennemis, parmi ceux qui sont déçus de ne pas être nommés au Gouvernement comme parmi ceux qui redoutent d'être destitués. Sur ses *backbenches* siègent des dissidents qui limitent son pouvoir et dont les opinions trouvent des porte-parole au sein du Cabinet.

Sous Mme Thatcher, le Cabinet a été un lieu de débat animé, et le Premier ministre ne l'a pas toujours emporté dans la discussion. De plus, dans la mesure où elle a souvent exprimé ses vues avant que le conseil se réunisse, les défaites qu'elle y a connues ont été notoires. Son style diffère de celui de Clement Attlee, qui avait tendance à n'exprimer aucune opinion avant que le Cabinet n'ait trouvé un accord, auquel il se ralliait. Elle a changé d'avis sur le rythme de la réforme des syndicats, sur les coupes à effectuer dans les dépenses publiques, la Rhodésie, l'Irlande du Nord, Hong-Kong, le projet de « guerre des étoiles » du Président Reagan, la vente de British Leyland, la réforme du Service national de santé et celle de la BBC. Sa manière nouvelle de gérer le système gouvernemental n'a pas amoindri le Cabinet.

2. Bancs sur lesquels siègent les *backbenchers*.

Le caractère seulement expérimental de ses interventions dans les responsabilités sectorielles est révélé par une lettre confidentielle de son secrétaire particulier au département de l'Education et des Sciences datant de mars 1988 et concernant les projets d'évaluation des enfants à 7, 11, 14 et 16 ans. Elle trouve certains aspects « troublants » ; elle pose des questions ; elle « tient à noter » ; elle « se demande si » ; elle « serait reconnaissante au secrétaire d'Etat de bien vouloir tenir compte de ce souci dans son appréciation future du rapport » ; et il fut donné copie de cette lettre à d'autres membres de la commission ministérielle. Elle ne manifeste pas l'autocratie du Premier ministre, mais l'assiduité avec laquelle celle-ci examine un cas sectoriel qui pourrait être en décalage sur la stratégie collective.

Elle n'a pas mis en place un cabinet particulier du Premier ministre, mais continue à s'appuyer sur un petit groupe de personnes et d'auxiliaires temporaires, qui se réunit au 10, Downing Street, et ne saurait rivaliser de puissance avec les grandes bureaucraties ministérielles en ce qui concerne la compétence et l'expérience. Ils l'aident à suivre l'activité des départements ministériels et à soulever des questions concernant leurs propositions ; il ne s'agit pas de les dominer, il s'agit de maintenir une vision collective qui risquerait de disparaître sous la pression de la départementalisation.

C'est le bureau du Cabinet qui aide le Premier ministre à promouvoir un gouvernement collectif. Son titre même et l'absence de communication directe entre le 10, Downing Street, et le 70, Whitehall, siège du bureau du Cabinet, symbolisent le fait que celui-ci ne constitue pas la machine bureaucratique personnelle du Premier ministre. Il constitue la garantie que tous les départements concernés par une décision à prendre donnent un avis au Cabinet ou à la commission ministérielle ; une fois cette décision prise (et l'on notera que ce n'est pas celle du seul Premier ministre), elle est répercutée par Whitehall vers les départements et prend force de loi. Le bureau du Cabinet protège et soutient le caractère collectif du Gouvernement.

TROIS MYTHES PRÉSIDENTIALISTES :

LE SERVICE PUBLIC, LES MÉDIAS ET LES ÉLECTIONS GÉNÉRALES

1 / On dit souvent que Mme Thatcher a renforcé son pouvoir personnel en ne nommant hauts fonctionnaires que des thatchéristes dont elle pense qu'ils lui sont acquis. Une enquête conduite par le Royal Institute of Public Administration a permis de rejeter cette accusation. Il n'existe aucune preuve qu'elle ait politisé le service public. Elle s'intéresse de plus près aux nominations de haut niveau que ses prédécesseurs, mais ne va pas jusqu'à placer ses acolytes ou ses supporters conservateurs. Elle cherche à s'assurer qu'il s'agit d'hommes capables de trouver des solutions aux problèmes plutôt que d'inventer des problèmes lorsqu'ils ont des solutions, à l'instar des aimables sceptiques traditionnels.

2 / Les médias adorent présenter le Premier ministre sous les traits d'un président, image renforcée, d'aucuns le pensent, par la retransmission télévisée des débats aux Communes. Cependant, bien que les nouveaux programmes se concentrent sur la figure du Premier ministre, les affaires courantes et les débats aussi bien que la future retransmission des séances de la Chambre des Communes, en leur donnant l'occasion de se faire une réputation, renforcent l'image de ses collègues. De fait, la retransmission des débats peut amoindrir le prestige du Premier ministre, car les spectateurs la verront au cœur de la mêlée et non pas, comme à l'accoutumée, discutant avec les grands chefs d'Etat ou de hauts dignitaires, ou encore discourant du haut de la tribune comme au cours d'entretiens exclusifs. La retransmission télévisée des débats aux Communes met sur un pied d'égalité tous les membres du Parlement.

D'une manière générale, radio et télévision ébranlent le Premier ministre par la manière agressive qu'ils ont de mettre en question tout ce qu'il fait — présupposant quoi qu'il en soit qu'il n'est bon à rien.

3 / Les élections n'ont pas pris un tour présidentiel, malgré la concentration de la propagande du parti sur son leader. S'il en avait été ainsi, les Premiers ministres n'auraient pas perdu les élections de 1970, 1974 et 1979, alors même que, d'après les sondages, leur popularité dépassait celle des chefs d'une opposition finalement victorieuse. Les enquêtes montrent qu'un leader doit avoir 10 points d'avance sur son rival pour donner à son parti un avantage de 1,5 % : influence marginale et cependant essentielle dans un combat serré. Un sondage « sortie des urnes » réalisé en 1987 a montré que la personnalité du leader ne constitue un facteur clé du choix de vote que pour 6 % de l'électorat.

CONCLUSION : UN STYLE PROCÉDURIER MAIS UNE MANIÈRE COLLECTIVE DE GOUVERNER

Certains anciens ministres prétendent qu'elle a une manière autocratique de diriger. N'est-ce pas la moindre des choses pour ceux dont les ambitions ont été frustrées ? Mais le point de vue d'un Biffen, d'un Gilmour, d'un Heseltine, etc., fait contrepoids à celui de Carrington, de Tebbit ou de Whitelaw, qui soulignent son goût pour la procédure consistant à découvrir la vérité à travers l'analyse contradictoire, comme ils soulignent le fait qu'elle sait se laisser convaincre par une bonne argumentation qui l'a souvent fait changer d'avis. Ses interventions ne visent pas un caprice personnel mais servent à promouvoir une stratégie collective, la politique de son parti. Elle se donne beaucoup de mal pour rester en contact avec le parti, aux Communes comme à l'extérieur. Elle prend soin de ne pas aliéner ses *backbenchers* et ses supporters partout dans le pays.

Mme Thatcher n'a pas transformé les fonctions de Premier ministre. Elle les a adaptées à sa manière autoritaire, profitant de leur nature « élastique ». Elle a affermi son ascendance grâce à sa lucidité et à son

flair politique ; elle a été aidée par la chance, comme par la réaction trop violente ou apathique de ses opposants, par leur soumission et par leurs erreurs de calcul. Sa prépondérance n'est pas structurelle ; elle est politique et contingente, elle dépend de sa volonté, des réponses de ses collègues, des solutions à trouver, et de la popularité du Gouvernement à un moment donné. C'est le succès de sa politique qui assure son ascendant. Elle est obligée de marcher avec son temps et se faire l'écho des changements au sein de l'électorat. Tant que sa manière de gouverner assurera le succès de son parti, elle sera acceptée, mais si la chance tourne et si elle apparaît comme un poids mort, on la laissera tomber. L'« élasticité » jouera contre elle. Un autre leader, au style différent, apparaîtra. Il se servira à sa manière de l'élasticité de ses fonctions de Premier ministre, et jouira de la puissance que ses collègues voudront bien lui accorder.