



HAL
open science

La modernisation du parti travailliste, 1994-2007. Succès et difficultés de l'importation du modèle entrepreneurial dans un parti politique

Florence Faucher

► To cite this version:

Florence Faucher. La modernisation du parti travailliste, 1994-2007. Succès et difficultés de l'importation du modèle entrepreneurial dans un parti politique. *Politix*, 2008, 1 (81), pp.125 - 149. 10.3917/pox.081.0125 . hal-03459785

HAL Id: hal-03459785

<https://sciencespo.hal.science/hal-03459785>

Submitted on 1 Dec 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La « modernisation » du parti travailliste, 1994-2007

Succès et difficultés de l'importation du modèle entrepreneurial dans un parti politique

Florence FAUCHER-KING

Résumé - La transformation du parti travailliste en « nouveau parti travailliste » a été l'objet de nombreux débats soulignant la continuité entre les deux organisations et la manière dont la rhétorique de la modernisation a été étroitement associée à une stratégie électorale et une approche en termes de marketing politique. En revanche, rares sont les publications qui mettent en perspectives les changements organisationnels et culturels des années Blair. Cet article s'appuie sur plusieurs années de recherche sur les partis politiques en Grande-Bretagne et s'attache à analyser l'impact de l'individualisation sur les relations internes au parti. Certains changements ne peuvent être compris que dans le cadre plus large de l'évolution de la politique britannique, notamment l'essor de la culture de l'audit, l'importance croissante de la firme privée comme modèle d'organisation. La transformation du parti travailliste selon le modèle de l'entreprise privée affecte non seulement la stratégie de communication, le lien avec les syndicats et les procédures de délibération mais également les campagnes, les finances et la structure partisanes.

Alors que les réformes thatchériennes avaient profondément transformé la société britannique, les travaillistes conservaient, au début des années 1990, l'image archaïque d'un parti de syndicalistes qui en faisait une alternative de gouvernement peu attractive. Mais, la défaite de 1992¹ fut vécue par les militants comme un choc qui les a convaincus de la nécessité d'accepter des changements sans précédent afin de reconquérir le pouvoir². Les réformes introduites alors par John Smith sont cependant jugées insuffisantes par nombre de jeunes députés radicaux. À la mort de celui-ci en 1994, ces derniers prennent le contrôle de la direction du parti avec l'élection de Tony Blair. Rapidement, un programme de « modernisation » du parti est engagé qui comprend des mesures symboliques (réécriture de la clause 4 des statuts et acceptation du modèle du marché, adoption du nom de « New Labour »), politiques (promesse de se plier aux contraintes budgétaires et de ne pas augmenter les impôts), et organisationnelles (réforme des procédures délibératives et centralisation des services aux adhérents).

Si ces changements s'appuient sur ceux introduits depuis 1983 par Neil Kinnock (1983-1992) et J. Smith (1992-1994), la nouvelle équipe s'applique néanmoins à maximiser l'impact médiatique de ses décisions. Ces réformes rencontrent cependant des résistances ; les acteurs réagissent et innovent en fonction de leur passé, de leur culture organisationnelle, de leurs stratégies ; ils s'adaptent et négocient des compromis. L'équipe dirigeante du « *New Labour* » (elle-même non homogène et parcourue de tensions internes comme le montre le conflit larvé entre T. Blair et Gordon Brown³) ne prend pas le pouvoir avec un projet arrêté et un agenda de réformes précis, mais plutôt avec un objectif de centralisation du pouvoir dans une organisation traditionnellement poly-céphale⁴. Elle se présente comme « non idéologique » et affirme le caractère technocratique de décisions politiques fondées sur l'analyse des « faits » et l'éva-

1. Battus une quatrième fois par un parti conservateur impopulaire, les travaillistes pouvaient paraître désormais inéligibles. Cf. Jowell (R.), Curtice (J.), Heath (A.), *Labour's Last Chance? The 1992 Election and Beyond*, Aldershot, Dartmouth, 1994 et Heffernan (R.), Marqusee (M.), *Defeat from the Jaws of Victory. Inside Kinnock's Labour Party*, London, Verso, 1992.

2. Comme l'ont montré R. Harmel et K. Janda, les défaites électorales constituent des chocs exogènes susceptibles de servir de catalyseur de changement interne (« An Integrated Theory of Party Goals and Party Change », *Journal of Theoretical Politics*, 6 (3), 1994). Ce n'est qu'après un quatrième échec que les travaillistes ont pu se ressaisir. Les conservateurs se trouvent aujourd'hui confrontés à une impasse comparable à celle des travaillistes à la fin des années 1980.

3. Beaucoup s'attendaient à ce que G. Brown prenne la tête du parti à la suite de la mort inattendue de son mentor, J. Smith. Mais, lors d'un célèbre dîner dans un restaurant de Londres, T. Blair l'aurait convaincu de se contenter « provisoirement » du poste de *Shadow Chancellor* afin d'augmenter les chances de victoire électorale du parti. G. Brown comptait sur un retrait plus rapide de T. Blair qui l'a fait attendre dix ans avant de lui céder la place de Premier ministre. Dès le début des années 2000, G. Brown a cherché à se distancier du « néo » travaillisme et s'est appuyé sur les forces traditionnelles du parti sans pour autant renoncer à jouer un rôle central dans les réformes menées par T. Blair.

4. Shaw (E.), « The Wilderness Years, 1979-1994 », in Brivati (B.), Heffernan (R.), eds, *The Labour Party. A Centenary History*, London, McMillan, 2000, p. 133.

luation impartiale des objectifs et des performances⁵. Pour comprendre l'organisation actuelle du parti travailliste, il faut donc revenir sur ces années de transformation et sur la phase « néo »-travailliste.

Cet article s'appuie sur des recherches conduites depuis 1994 et s'efforce de mettre en perspective les changements structurels et culturels qui ont été introduits durant les années de leadership Blair. Il souligne comment les efforts de « modernisation » ont permis de faire du parti travailliste une organisation électorale efficace grâce à une professionnalisation des fonctions de stratégie et de communication, une concentration des centres de décisions au niveau national et le recours croissants à des experts et à des consultants extérieurs⁶. Ce faisant, les manières d'interagir et de faire de la politique en bon travailliste ont également été transformées.

Le parti travailliste comme machine électorale efficace et professionnalisée

À partir de 1994, un travail important est réalisé pour changer la culture du parti et reconstruire une stratégie de communication fondée sur l'idée que la reconquête du pouvoir passe par un recentrage politique permettant de séduire l'électorat des classes moyennes aspirant à une ascension sociale⁷. Pour ce faire, les dirigeants du parti adaptent leur « produit » aux attentes supposées des « consommateurs » en insistant sur l'image de gestionnaires compétents. Ils se concentrent sur des thèmes consensuels et récusent l'idée que la politique est une question de résolution de conflits et de choix de société. Ils s'efforcent d'accroître leur légitimité en se conformant aux mythes organisationnels dominants⁸. Durant les années 1990, les travaillistes s'appliquent à démontrer qu'ils se sont adaptés à la modernité post-thatchérienne et aux « réalités » de l'économie de marché après l'effondrement du modèle soviétique. Ils se présentent comme étant « à l'écoute » de la *middle England*⁹ et recourent de manière crois-

5. Finlayson (A.), *Making Sense of New Labour*, London, Lawrence and Wishart, 2003.

6. Farrell (D.), Webb (P.), « Political Parties as Campaign Organizations », in Dalton (R.), Wattenberg (M.), eds, *Parties Without Partisans. Political Change in Advanced Industrial Democracies*, Oxford, Oxford University Press, 2000.

7. Le consultant Philip Gould a joué un rôle important dans le processus qui a conduit à la révision de la stratégie électorale et de campagne du parti travailliste grâce notamment au recours systématique à des méthodes qualitatives d'enquête d'opinion permettant d'aligner les campagnes, slogans et images sur les attentes de groupes électoraux cibles. Cf. Gould (P.), *The Unfinished Revolution. How the Modernisers Saved the Labour Party*, London, Abacus, 1998.

8. Comme l'écrivaient J. Meyer et B. Rowan : « Les organisations sont conduites à incorporer les pratiques et les procédures définies par les conceptions dominantes du travail organisationnel qui sont institutionnalisées dans la société. Ce faisant, elles augmentent leur légitimité. » Meyer (J.), Rowan (B.), « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, 83 (2), 1977, p. 340.

9. Il s'agit des classes moyennes et supérieures vivant en pavillon individuel dans des petites villes de la verte Angleterre. Faucher-King (F.), Le Galès (P.), *Tony Blair 1997-2007. Bilan des Réformes*, Paris, Presses de Sciences po, 2007, p. 18.

sante aux services de professionnels de la communication et du marketing politiques chargés d'explorer les demandes des citoyens et de les aider à paraître réactifs à ces demandes. De telles évolutions ne mettent à contribution le militant ni dans le travail de terrain auprès des électeurs, ni dans l'élaboration et la réflexion politiques. En revanche, ils imposent une professionnalisation des activités traditionnelles du parti (recrutement, financement, formulation des propositions politiques, mobilisation et campagne électorale) dont certaines sont délocalisées, voire sous-traitées.

Le parti travailliste n'a pas que « subi » des changements liés à l'adoption d'un modèle organisationnel inspiré du monde de l'entreprise : certains, notamment en ce qui concerne les procédures de délibération, ont été portés par son aile gauche. Néanmoins, les résistances des militants travaillistes « traditionnels » aux évolutions « néo »-travaillistes ont été utilisées par l'équipe de T. Blair pour démontrer à l'extérieur du parti que les changements étaient réels et profonds. La nouvelle direction présente la « modernisation » comme inéluctable sans jamais la définir clairement. Elle présente l'individualisation comme une évolution « naturelle », synonyme de démocratisation. Or cet argument de la démocratie est difficilement opposable et permet de légitimer le déclin du lien syndical et d'une tradition organisationnelle fondée sur l'appartenance à des groupes sociaux et politiques¹⁰. Modernisation, individualisation et démocratisation sont les arguments clés utilisés pour justifier les changements culturels et structurels qui ont permis à l'équipe Blair de s'imposer durablement à la tête du parti.

La « modernisation » du parti travailliste durant les années Blair s'est opérée à trois niveaux : la définition d'une nouvelle stratégie de communication, l'adoption de procédures inspirées du management des firmes privées et l'imposition d'une discipline également inspirée par l'esprit d'entreprise.

L'offensive médiatique des néo-travaillistes

Dès 1994, la nouvelle direction s'engage dans la reprise en main des outils de communication du parti et adopte une stratégie de type marketing¹¹. Parce que l'unité du parti est considérée comme cruciale, l'équipe de campagne nationale impose en 1996 une homogénéisation du message. La « marque » du parti est déposée : la rose, adoptée comme symbole en 1986, est stylisée, les couleurs calibrées, les maquettes des tracts et des journaux locaux uniformisés. L'un des premiers gestes, lors du premier congrès national (*conference*) de T. Blair, est

10. Samuel Beer a montré comment la culture politique britannique a été dominée durant la seconde moitié du XX^e siècle par la politique des groupes (*Modern British Politics*, London, Faber and Faber, 1982).

11. Le *Shadow Communication Agency* (SCA) a été créé dès 1986 sous la direction de Peter Mandelson afin de séduire les classes moyennes par la promotion d'une image de compétence et de professionnalisme.

l'introduction d'un nouveau nom, imposé au parti comme fait d'évidence avec le slogan « *New Labour, New Britain* ». Dans les années suivantes, sans jamais avoir été débattu et approuvé par une instance partisane, le néologisme a été répété comme un mantra afin de convaincre de la transmutation soudaine du parti.

Tous les outils de communication sont centralisés et formatés. Chose nouvelle pour les travaillistes, la « communication n'est pas quelque chose qu'on ajoute à la fin mais doit être partie intégrante de chaque action¹² ». Chaque décision, chaque politique est indissociable d'une réflexion sur la meilleure manière de la présenter aux électeurs. Le parti déménage progressivement dans de nouveaux locaux, organisés en quartier général quasi-militaire¹³, et investit massivement dans des outils informatiques et des enquêtes qualitatives destinées à déterminer les circonscriptions les plus vulnérables et la stratégie la plus à même de séduire l'électorat flottant. La stratégie est articulée autour des « trois R » (rhétorique, répétition et rebuffade) et de l'utilisation d'Excalibur, une banque de données qui permet de trouver très rapidement les citations contradictoires des conservateurs afin de contrer leurs effets d'annonces et de démontrer leurs inconsistances. Les nouveaux moyens de communication électroniques (fax, *paggers*, téléphones portables, internet) sont utilisés pour s'assurer que tous les candidats et leurs équipes développent une ligne communicationnelle cohérente et suffisamment serrée pour contribuer à imposer l'agenda du parti aux médias.

L'offensive est marquée par la volonté de rassurer les médias conservateurs et de séduire la presse populaire notamment le *Sun* de l'australien Rupert Murdoch, considéré comme un leader d'opinion crucial¹⁴. Par ailleurs, Peter Mandelson et Alistair Campbell¹⁵ s'appliquent à développer de nouvelles relations avec la presse. Tous deux utilisent pour le bénéfice du parti leur connaissance intime

12. Campbell (A.), « House of Commons' Select Committee on Public Administration », <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm199798/cmselect/cmpublicadm/770/8062307.htm>, juin 1998.

13. L'atmosphère de travail au quartier général a été profondément transformée par le déménagement progressif du parti du quartier général de John Smith House dans le sud de Londres vers Millbank, une tour moderne à proximité de Westminster. Tous les services ont été réorganisés et bouleversés par de nouveaux bureaux « paysagers » de style « *war room* », facilitant à la fois la rapidité de communication et les échanges au sein de l'équipe mais également la surveillance permanente et réciproque.

14. Le journal s'attribue d'ailleurs la victoire conservatrice de 1992 en raison de sa campagne féroce contre N. Kinnock.

15. Ancien producteur de télévision, P. Mandelson est devenu le premier « *spin doctor* » britannique durant son passage comme directeur de la communication du parti entre 1985 et 1990. Élu aux Communes en 1992, il a convaincu G. Brown de laisser T. Blair prendre la tête du parti. Devenu proche du second, il a été deux fois brièvement ministre avant d'être nommé commissaire européen. A. Campbell s'est illustré comme conseiller en communication et fin stratège politique auprès du Premier ministre entre 1997 et 2003. Sa renommée réside dans sa capacité à influencer l'interprétation des informations diffusées par les médias (le « *spin* ») grâce à un mélange de roueries, de fuites sélectives et orchestrées et de menaces, rendu possible par sa connaissance fine des compétitions et tensions au sein du milieu journalistique.

des règles du jeu du milieu journalistique. Les médias sont désormais traités comme des adversaires qu'il faut déjouer et manipuler afin d'imposer certaines interprétations de l'actualité. Les travaillistes recourent aux « exclusives ». Ils distillent sélectivement et progressivement les informations pour maximiser les effets d'annonce. Ils offrent des interprétations des informations qu'ils diffusent afin de maximiser l'impact sur l'agenda médiatique¹⁶.

La transformation de la communication politique a été amorcée par les campagnes de privatisation et de dérégulation lancées par M. Thatcher qui ont conduit à l'essor de l'industrie des relations publiques dans des proportions inconnues en France¹⁷. Dès les années 1990, il est difficile de distinguer les « informations » des activités d'auto-promotion et de cadrage développées par des partis politiques hautement professionnalisés. Les professionnels de la communication ont permis au parti de mieux maîtriser son image, mais ils créent aussi une atmosphère de campagne permanente qui justifie leur travail tout au long de l'année¹⁸. Un tel changement d'attitude implique le recours à la discipline tant au sein du groupe parlementaire que dans les rangs des militants¹⁹. Dans un premier temps, les efforts pour contrôler tous les détails de la communication externe du parti sont justifiés par la volonté de conquérir le pouvoir dans un contexte médiatique considéré comme hostile. La base travailliste a d'ailleurs répondu positivement à une stratégie destinée à remporter les élections.

Les techniques de manipulation des médias perfectionnées durant la période de conquête du pouvoir ont été ensuite utilisées pour communiquer les initiatives du gouvernement travailliste. L'habileté médiatique des néo-travaillistes a ainsi été dénoncée comme le triomphe de la propagande sur la substance²⁰. Pris dans une relation de dépendance à l'égard d'informations diffusées stratégiquement et parcimonieusement par les sources officielles, les journalistes ont porté une attention croissante au processus politique, à la « fabrication » des infor-

16. J'ai analysé ailleurs en détail comment la stratégie de communication développée par l'équipe néo-travailliste a affecté l'organisation du parti et celle des congrès (Faucher-King (F.), *Changing Parties. An Anthropology of British Political Party Conferences*, Houndsmills, Palgrave Macmillan, 2005, chap. 5).

17. Miller (D.), Dinan (W.), « The Rise of the PR Industry in Britain, 1979-98 », *European Journal of Communication*, 15 (1), 2000.

18. Ils ont su convaincre que leurs services étaient indispensables au gouvernement : en conséquence, les dépenses publicitaires de celui-ci atteignent 203 millions de livres en 2004-5.

19. Paradoxalement l'existence de très larges majorités aux Communes a compliqué le maintien de cette stricte organisation. En effet, les députés ont longtemps pu refuser de voter selon les consignes gouvernementales sans mettre en danger leur gouvernement. Les rébellions au sein du groupe parlementaire ont été nombreuses et régulières même si leurs effets n'ont pas toujours été visibles. À partir de la réélection de 2001, certains députés ont multiplié les actes de défiance, notamment sur les réformes de la santé et des universités. Cf. Cowley (P.), *The Rebels : How Blair Mislaid His Majority*, London, Politico's, 2005.

20. Les travaillistes ne sont pas les seuls responsables de cette évolution. Il faut prendre en compte la transformation du paysage médiatique britannique par la multiplication des chaînes commerciales et des chaînes d'information continue.

mations et des statistiques gouvernementales. Les critiques croissantes de cette propagande d'un nouveau genre accompagnent le développement du cynisme du public²¹ et la méfiance à l'égard du politique en général.

Le paysage médiatique britannique a également été transformé par l'intensification de la compétition, largement due à la diversification et à la segmentation des sources d'information. Ainsi, si les partis peuvent théoriquement cibler leur communication et s'adresser à de nouveaux publics bien définis, ils sont également moins à même de contrôler le message qui est diffusé. La politique a été banalisée dans les médias de masse qui se sont appuyés sur une mise en scène des hommes et des femmes politiques. La *tabloidisation* des médias et la marginalisation croissante des informations politiques ont favorisé une nouvelle stratégie de communication travailliste, appuyée sur la personnalisation du parti et contrastant avec une habitude de méfiance vis-à-vis des dirigeants²². Plus que ses prédécesseurs, T. Blair se met en scène. Il se présente comme un homme ordinaire, père de famille, honnête et direct. Il joue sur la sincérité, le franc-parler et l'authenticité²³. Ses discours mettent à profit le caractère presque intimiste de la télévision, y compris lorsqu'il s'agit des péroraisons annuelles devant les milliers de délégués travaillistes réunis en congrès : les décors donnent une impression de dialogue et de proximité, les prompteurs aident à adopter le ton de la conversation et regarder les auditeurs « droit dans les yeux »²⁴. Enfin, T. Blair accepte de se mettre en scène avec son épouse « à l'américaine » lors des congrès²⁵.

21. Quelques faux-pas fâcheux illustrent la détermination des chargés de communication à utiliser l'agenda médiatique à leur profit : dans une note de service du 11 septembre 2001 communiquée aux médias, l'attachée de presse du Ministre des transports demandait à ses services de profiter des attentats de New York pour publier les rapports des enquêtes sur les accidents mortels dans les transports ferroviaires. Elle espérait ainsi éviter que trop d'attention ne soit accordée à leurs conclusions, accablantes pour son ministère.

22. La fonction de Leader n'est inscrite dans les statuts qu'en 1978. Auparavant, les textes mentionnent une position de chef du groupe parlementaire. La méfiance à l'égard des élus remonte à la « trahison » du premier Premier ministre travailliste, Ramsey MacDonald. Malgré l'opposition de son parti, il avait en 1931 accepté de former un « gouvernement d'union nationale » avec les partis d'opposition pour faire face à la crise économique.

23. Comme Stephen Frears l'a montré dans son film *The Queen*, la mort de la princesse Diana a été un moment clé qui a permis à T. Blair de se montrer « à l'écoute » du public britannique. Il apparaît en manche de chemise et *mug* de thé à la main dans les programmes électoraux diffusés par la BBC, insiste sur l'abandon des formules et des pratiques les plus formelles au 10, *Downing Street* (la résidence des Premiers ministres britanniques).

24. Il recourt fréquemment aux fausses oppositions (« des valeurs traditionnelles dans un contexte moderne » est l'une des formules les plus célèbres) qui lui permettent d'apparaître comme l'homme de compromis raisonnable. Pour une étude détaillée du style oratoire de T. Blair, cf. Fairclough (N.), *New Labour, New Language?*, London, Routledge, 2000.

25. Bien qu'ils aient été protégés de l'attention des médias, ses enfants apparaissent également occasionnellement. La mise en scène du discours du leader est soigneusement travaillée et préparée afin de projeter l'image d'un dirigeant populaire, voire adulé par un parti uni et enthousiaste (Faucher-King (F.), *Changing Parties...*, *op. cit.*, p. 80-88).

Le parti comme entreprise

Les partis ne sont pas que réactifs à leur environnement. Ils jouent un rôle dans les transformations de cet environnement, particulièrement lorsqu'ils sont au gouvernement. Pour parvenir à maîtriser leur image, étape nécessaire de la conquête puis du maintien au pouvoir, les travaillistes ont cherché un modèle qui marche. Il est peu surprenant qu'ils se soient arrêtés sur celui de l'entreprise privée, dominant dans le Royaume-Uni des années 1990. La révolution thatchérienne a suffisamment changé les mentalités pour que la plupart des travaillistes considèrent cette évolution comme « évidente ». L'idée que la firme est le modèle le plus efficace d'organisation a conduit les partis à s'intéresser aux techniques de marketing et à repenser leur projet en termes de produit complexe combinant offre politique, modèle organisationnel et personnel politique²⁶. Cette évolution est cependant progressive en dépit de ce que la promotion subite du « *New Labour* » à partir de 1994 pourrait laisser penser. Il ne s'agit en aucun cas d'une simple modification d'image mais d'un ensemble de mesures qui contribuent à redéfinir le « produit » travailliste – c'est-à-dire les politiques, l'organisation interne, l'équipe et même les façons d'interagir – en fonction des attentes supposées de l'électorat²⁷.

Dans une large mesure, les syndicats ont eux-mêmes participé à cette évolution : non seulement certaines centrales adoptent le modèle de professionnalisation mais ce sont aussi des syndicalistes, à l'instar du secrétaire général Tom Sawyer – secrétaire général du parti de 1994 à 1998 –, qui introduisent des réformes organisationnelles dans le parti. Moins de dix semaines après avoir pris son poste, ce dernier présentait un business plan au *National Executive Committee* (NEC)²⁸ avant d'organiser, quelques mois plus tard, des ateliers de formation pour le NEC auprès de la *Cranfield School of Management*. Convaincu de la nécessité de changer à la fois les règles et les pratiques, il a encouragé de nouveaux modes de gestion afin de faire du parti une organisation plus efficace, disposant d'une forte réactivité et inventivité et sachant anticiper les coups de ses adversaires. Sous sa direction, le parti a expérimenté de nouveaux instruments de prévision et d'encadrement, de contrôle de qualité.

26. Il ne faut cependant sans doute pas exagérer l'importance du marketing politique car on peut analyser les études qui démontrent son importance comme des efforts pour assurer l'émergence et la reconnaissance d'une nouvelle discipline académique.

27. L'acceptation de l'héritage thatchérien par les élites néo-travaillistes (à partir de 1994) a levé les hypothèses quant au principe de l'intégration à des institutions d'inspirations libérales. Enfin, cette évolution est confortée par l'évolution des attitudes des députés eux-mêmes : les plus jeunes et les plus récemment élus sont plus « conservateurs » ou à droite sur les questions économiques notamment que les générations précédentes. Hay (C.), *The Political Economy of New Labour*, Manchester, Manchester University Press, 1999.

28. Sawyer (T.), *The Politics of Leadership*, London, Progress, 2000.

À partir de 1995, tous les niveaux du parti ont dû présenter des plans d'action, établir leurs priorités, définir leurs objectifs puis évaluer leurs pratiques et leurs résultats. Des indicateurs de performances ont été créés, imposant la mise en place de nouveaux modes d'organisation et de contrôle. Par ailleurs, les travaillistes ont adopté les pratiques de formation, de motivation et d'encadrement des employés des entreprises. Enfin, certaines fonctions (comme la gestion des fichiers des adhérents ou l'organisation des congrès) ont été délocalisées en province, d'autres sous-traitées à des entreprises privées. Les travaillistes ne se contentent plus de mobiliser leurs militants pour faire du porte-à-porte mais utilisent les services d'entreprises privées pour nombre de leurs activités de campagne. Les *think tanks*, dont le rôle a crû considérablement depuis leur apparition durant les années Thatcher, apparaissent également comme une façon de sous-traiter la recherche politique²⁹.

La professionnalisation du parti et le développement de pratiques néo-managériales ont été possibles en raison d'une évolution importante des mentalités travaillistes et en particulier l'abandon de l'ambivalence face à l'argent qui caractérisait la culture syndicale. Le triomphe du modèle entrepreneurial s'appuie sur une nouvelle organisation financière du parti. En 1983, 96 % des revenus du parti provenaient des syndicats. Vingt ans plus tard, les syndicats représentent environ 40 % des ressources. Entre temps, les travaillistes ont professionnalisé leurs collectes de fonds auprès des adhérents et des sympathisants individuels fidélisés par des débits automatiques. En 1996, les néo-travaillistes découvrent que les dons individuels de plus de 25 000 £ n'ont pas, contrairement à ceux des personnes morales, à être déclarés. De généreux contributeurs, anonymes ou non, sont désormais sollicités systématiquement³⁰. Élus sur la promesse d'assainir la vie publique, les travaillistes ont adopté en 2000 une législation imposant la déclaration des dons privés et régulant les contributions des personnes morales et privées. Les « activités commerciales » des partis, pourtant en expansion rapide, ont échappé à des contrôles stricts. L'exemple américain inspire un commerce de « l'accès » aux personnalités politiques, la multiplication des dîners de bienfaisance, et la transformation du congrès annuel en foire-exposition. L'enthousiasme des néo-travaillistes pour ces activités nouvelles contraste avec l'ethos traditionnel du parti. Une telle révolution des mentalités reflète également la quasi conversion des néo-travaillistes à l'idée de la supériorité des mécanismes du marché. Ironiquement, les entreprises se sont inquiétées de la réaction de leurs actionnaires à leur association étroite

29. Faucher-King (F.), Le Galès (P.), *Tony Blair, op. cit.*, p. 66-69.

30. Parmi les donateurs, Bernie Ecclestone (acteur important de la Formule 1 qui obtint une exemption à la prohibition sur la publicité sur le tabac dans le sport décidé par l'Union Européenne) et David (à présent Lord) Sainsbury (ministre mais aussi propriétaire et dirigeant de la chaîne de supermarché du même nom).

avec les partis politiques et tendent donc à préférer le sponsoring ou l'achat de prestations commerciales telles que la participation au congrès annuel. La nécessité de financer les coûts croissants des campagnes électorales a entraîné les travaillistes dans un scandale lié au soupçon de « vente de titres » qui rappelle ceux des années 1920. L'enquête policière sans précédent a entaché les derniers mois du gouvernement Blair et renforcé dans l'opinion l'idée de corruption des institutions politiques sans aboutir à démontrer l'illégalité des pratiques.

Enfin, la foi dans les modes de gestion du *new management* explique l'enthousiasme des néo-travaillistes pour la généralisation de l'audit. Les structures partisans sont à présent auditées³¹ et des groupes de travail ponctuels ont été créés pour résoudre les problèmes urgents, des équipes dépêchées pour réorganiser les groupes locaux en déroute. Des modèles de *best practice* ont été diffusés. Les employés du parti sont envoyés régulièrement en stage de formation et en week-end supposés consolider l'esprit d'équipe. Présenté comme un moyen de restaurer la confiance en démontrant que le gouvernement tient ses promesses, l'audit participe d'une volonté de responsabiliser les acteurs individuels en mesurant et comptabilisant leurs performances selon des critères présumés objectifs car quantifiables³². Or, Michael Power a montré comment la culture de l'audit contribue à saper la confiance dans les compétences et la bonne foi des services soumis³³. Malgré leurs ambitions, les travaillistes n'ont pas restauré la confiance du public dans les partis politiques et les institutions : comment cela eût-il été possible quand la direction du parti elle-même affichait sa défiance à l'égard de ses propres militants ?

Les néo-travaillistes ne se contentent pas de contrôler tout ce qui contribue à produire l'image du parti (nom, logo, événements). Pour s'assurer d'une communication aussi homogène et cohérente que possible, ils ont systématisé le suivi des militants par des employés afin de mieux maîtriser les éléments les moins loyaux à la direction modernisatrice. Ceci leur a permis de sélectionner de manière plus fine les intervenants lors des séances plénières des congrès annuels³⁴ et de soutenir des modernisateurs loyaux contre des candidats de la gauche partisane lors des scrutins internes. Enfin, ils ont développé un arsenal de sanctions et de rétributions fort utile dans leurs efforts pour orienter les conduites des militants et leurs élus³⁵.

31. *New Labour* a généralisé l'audit à tous les services publics et de l'Etat.

32. Les audits des fournisseurs de services publics ont été multipliés par les gouvernements Blair. En 1999, la Grande-Bretagne compte 153 organismes de contrôle/audit/régulation dont une cinquantaine pour le niveau local, soit environ 20 000 personnes et un milliard de livres sterling par an. Cf. Hood (C.) et al., *Regulation inside Government : Waste-Watchers, Quality Police and Sleaze-Busters*, Oxford, Oxford University Press, 1999.

33. Power (M.), *La société de l'audit*, Paris, La Découverte, 2005.

34. Les débats étant retransmis en direct à la télévision il est crucial qu'ils donnent une bonne image du parti.

Audit, discipline et « responsabilisation »

Dès 1996, le congrès annuel devient un événement médiatique soigneusement mis en scène³⁶ dont l'objectif est de convaincre les téléspectateurs que le parti travailliste est transformé par son leader charismatique. Les orateurs, sélectionnés en raison de leur loyauté, se succèdent à bon rythme dans des décors coûtant plusieurs milliers de livres sterling. Si leurs discours ne sont pas écrits par l'équipe de communication, ils reçoivent néanmoins des conseils de fond et de forme. Tous évoquent désormais leur expérience personnelle – car la dimension humaine donne une touche « authentique » – et se montrent « positifs » afin de ne pas donner d'arguments aux adversaires du parti. L'équipe Blair n'a eu de cesse d'invoquer l'existence de conflits entre le gouvernement néo-travailliste réformateur et un parti trop « conservateur » : la résistance des militants aux réformes a crédibilisé l'opposition manichéenne entre « vieux » et « nouveaux » travaillismes imaginés par les « modernisateurs » comme clivage interne déterminant. Le label « néo-travailliste » a surtout été un argument marketing utilisé pour promouvoir l'image d'un parti de gouvernement incontournable et incontestable. Il a également permis de faire advenir certains changements, en les naturalisant pour les faire mieux accepter. Pourtant les enquêtes montrent qu'il n'existe plus, à partir de 1999 de différences idéologiques significatives entre adhérents passifs et militants actifs³⁷.

La discipline a été un instrument efficace dans la transformation du parti travailliste mais, au-delà des procédures punitives à l'encontre des réfractaires que la perspective d'une carrière politique ne suffisait pas à convaincre, il faut prendre en compte la nouvelle culture de l'autodiscipline pour expliquer la nouvelle atmosphère ou l'absence de défaite lors des votes des délégués³⁸. Certes, la base du parti a compris le besoin de présenter une façade unie devant la presse³⁹, mais les modernisateurs ont également développé un mode plus subtil de conduite des conduites, manifeste lors des congrès annuels. À partir de 1994, la nouvelle équipe construit volontairement une paranoïa à l'égard de la presse en incitant sans cesse les militants à s'interroger sur la présence de journalistes dans l'audience. Peter Mandelson, par exemple, préfaçait systématiquement ses propos lors des congrès des années 1990 de « Je ne peux vous

35. P. Cowley a montré comment les perspectives de carrière au sein de New Labour ont été influencées par la loyauté à la direction. Cf. notamment Cowley (P.), *The Rebels...*, *op. cit.*. Dans une perspective foucauldienne, on peut s'inquiéter de la dérive autoritaire des néo-travaillistes au sein même de leur organisation.

36. La BBC proposait encore en 2003 près de onze heures de programmes en direct pour chacun des trois grands congrès sur ses chaînes hertziennes.

37. Seyd (P.), Whiteley (P.), *New Labour's Grassroots. The Transformation of the Labour Party Membership*, Houndsmills, Palgrave Macmillan, 2002.

38. Il faut attendre 2001 pour que l'équipe Blair perde un vote en congrès.

39. Shaw (E.), *The Labour Party since 1979. Crisis and Transformation*, London, Routledge, 1994, p. 220.

parler car il y a des journalistes présents » lors des séances de formation des militants ou dans les réunions parallèles politiques auxquelles il participait. La combinaison de ces différents regards (l'œil des caméras et celui de la direction travailliste) a eu sur les militants l'effet d'un *panopticon* benthamien⁴⁰. Alors que les militants souhaitent avant tout la victoire électorale de leur parti, ils ont été investis de la responsabilité de ne pas le discréditer en contredisant la direction y compris lors de réunions semi-privées, toute note discordante étant présentée comme responsable de l'échec futur⁴¹. Les délégués en congrès en particulier ont développé un sens aigu de la distinction entre l'avant et l'arrière scène et adopté des comportements d'équipe « à la Goffman »⁴². Bientôt la présence des journalistes n'est plus nécessaire pour induire chez les délégués un comportement mesuré sur scène comme dans les coulisses⁴³. L'intériorisation de la contrainte a permis la transformation de militants irrévérents (on se souvient qu'en 1977 par exemple, le ministre travailliste des finances n'avait obtenu que trois minutes pour expliquer devant le congrès annuel de son parti la décision de demander un prêt au FMI) en délégués « librement autocensurés » par la volonté de gagner les élections. Le changement n'est pas que cosmétique : il affecte les normes d'interactions et la culture du groupe⁴⁴.

L'individualisation des relations partisans

Les changements internes du parti travailliste se traduisent également par une évolution sensible de la culture du groupe. Non seulement l'influence pratique des syndicats est réduite, mais leur déclin conforte une tendance à l'individualisation des modes de relations internes, dont l'un des symptômes et moteurs est l'introduction du vote individuel. Par ailleurs, les frontières de l'organisation sont devenues volontairement plus floues tandis que le parti cherchait à se présenter comme ouvert et inclusif. Enfin, les procédures de délibération politique, qui s'appuient sur la consultation des adhérents individuels, semblent avoir surtout abouti à circonscrire le rôle de la base au profit de la direction et du gouvernement.

Le lien syndical

Fondé en 1900 pour représenter les intérêts de la classe ouvrière, le parti travailliste a préservé des liens étroits avec les syndicats. Ceux-ci ont régulièrement

40. Le Royaume-Uni compte 4,2 millions de caméras de surveillance en 2007, soit une pour quatorze habitants.

41. Il était même difficile d'obtenir autre chose que des commentaires anodins sur le gouvernement de la part de représentants de la gauche comme Dennis Skinner (notes personnelles, congrès 2000).

42. Goffman (E.), *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Minuit, 1973.

43. Faucher-King (F.), *Changing Parties...*, *op. cit.*, p. 315.

44. Eliasoph (N.), Lichterman (P.), « Culture in Interaction », *American Journal of Sociology*, 108(4), 2003.

apporté aux dirigeants un soutien politique⁴⁵ et financier ; ils ont également marqué la culture partisane et inspiré non seulement une profonde identification au mouvement ouvrier, une relation ambivalente à l'égard de l'argent (qui se traduisait par une gestion financière prudente et largement dépendante de la manne syndicale⁴⁶), mais aussi la méfiance à l'égard des élites (d'où une institutionnalisation tardive des positions de leadership et une organisation polycéphale) et un légalisme procédurier. Or, au début des années 1990, l'association avec le monde syndical n'est plus porteuse. Les syndicats sont sortis affaiblis et délégitimés de leur longue confrontation avec les gouvernements Thatcher. Ils sont conscients de leur impopularité⁴⁷ et font de l'élection d'un gouvernement travailliste (supposé moins hostile à leur cause) leur priorité. J. Smith, qui a succédé à N. Kinnock en 1992, obtient des concessions importantes en 1993. Cette année-là, le congrès réduit le poids des syndicats dans ses votes de 90 % à 70 % (puis à 50 % lorsque le nombre d'adhésions directes atteindra 300 000⁴⁸). Les syndicats renoncent au vote bloqué⁴⁹ et acceptent finalement le principe du scrutin individuel (devenu obligatoire pour les groupes locaux). Ils s'engagent à consulter leurs membres à l'avenir. En 1994, ils soutiennent largement l'élection de T. Blair⁵⁰ et aspirent à un apaisement des relations avec les autorités publiques. Or, pour gagner les élections, la nouvelle direction est persuadée qu'il faut embrasser la « modernité capitaliste » et s'associer avec les classes moyennes montantes. Bien que T. Blair annonce que son gouvernement traiterait également syndicats et associations d'entrepreneurs ou d'entreprises, les syndicats collaborent au comité de liaison parti-syndicats. En 1997, ils soutiennent le projet *Partnership in Power* qui limite le rôle du congrès annuel et érode l'influence des militants. En échange de concessions obtenues en coulisses⁵¹, ils continuent à apporter à la direction un soutien stabilisant et, généralement⁵², maintiennent les liens organisationnels.

45. Jusqu'à leur glissement vers la gauche dans les années 1970, ils sont même considérés comme étant de manière prédominante sur la droite du parti travailliste. Passé la période plus gauchisante, ils ont repris leur rôle de soutien à la direction du Labour jusqu'à ce que les politiques néo-travaillistes, jugées trop néolibérales, ne suscitent de nouvelles oppositions.

46. Faucher-King (F.), *Changing parties...*, *op.cit.*, chap. 10.

47. Anthony (H.), Jowell (R.), Curtice (J.), *The Rise of New Labour*, Oxford, Oxford University Press, 2001.

48. Ceci est obtenu en 1995.

49. Le vote bloqué permettait aux dirigeants des six plus grandes centrales de déterminer les votes du congrès annuel.

50. Ils ne détiennent depuis 1993 plus qu'un tiers des suffrages dans le collège électoral.

51. Les syndicats demeurent des acteurs incontournables dans toutes les négociations internes.

52. Les sujets de tensions se sont multipliés : le gouvernement néo-travailliste n'est pas revenu sur les lois antisyndicales des conservateurs ; le recours au financement privé dans les domaines de la santé et de l'éducation ; l'introduction de procédures et pratiques issues du secteur privé dans les services publics. En conséquence certains syndicats se sont radicalisés : deux des plus grands syndicats (TGWU et GMB) ont élu des dirigeants de gauche en 2003 et le FBU (pompiers) s'est désaffilié du parti.

La « démocratisation » par le vote

Si le parti travailliste place la démocratie au cœur de son identité⁵³ et a longtemps été soupçonné de conférer trop d'autorité à son congrès annuel⁵⁴, le groupe parlementaire a néanmoins toujours bénéficié d'une large autonomie d'interprétation des « instructions » données par l'assemblée souveraine⁵⁵. La scission du SDP en 1981 avait d'ailleurs été provoquée par l'adoption de règles de confirmation des députés par leurs groupes locaux. Des élus de la droite du parti, parmi lesquels Shirley Williams et Roy Jenkins, avaient considéré que cette évolution conférait trop d'influence aux militants les plus radicaux. L'élection de Michael Foot et Tony Benn à la direction du parti et l'adoption d'un programme électoral radical pour les élections générales de 1983 avaient confirmé leurs craintes. Dès son élection comme leader en 1983, Neil Kinnock entreprend de reprendre l'initiative politique. Il engage une révision du projet politique qui conduit à l'abandon progressif des propositions impopulaires (telles que le désarmement nucléaire unilatéral et les nationalisations) contenues dans le programme officiel du parti. Par ailleurs, il cherche à limiter l'influence des militants radicaux⁵⁶. Pour se faire, il propose, en rupture avec la tradition représentative et délégative du mouvement ouvrier, d'augmenter la participation directe des adhérents. Pour ses adversaires internes, l'argument de la démocratisation était difficile à contrer. Le suffrage individuel et direct des adhérents (« *One Member One Vote* » ou OMOV) rencontre initialement beaucoup d'oppositions – il est rejeté en 1984 – car les délégués au congrès annuel craignent de céder leur pouvoir à des adhérents peu insérés et donc plus facilement manipulables par la direction. Néanmoins, la procédure est progressivement introduite dans certains scrutins. Les premiers votes (au tournant des années 1990) permettent aux modernisateurs d'évincer la gauche du *National Executive Committee* (NEC). Ceci confirme à leurs yeux l'intérêt de la réforme et les craintes de la gauche du parti.

La vie politique britannique du XX^e siècle a été dominée par la « politique collectiviste »⁵⁷. Or la période Thatcher a profondément bouleversé cette situation : la culture politique britannique du tournant du XXI^e siècle est marquée

53. Par contraste, les conservateurs n'évoquent la « démocratie interne » qu'à partir de 1998 et l'adoption de leurs premiers statuts comme organisation unitaire. Cf. Faucher (F.), « Brève passion ou engagement durable ? La démocratie interne et le parti conservateur britannique », in Perrineau (P.), dir., *La démocratie en mouvement*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2003.

54. McKenzie a montré les problèmes liés à cette vision du parti travailliste comme radicalement différent des conservateurs. McKenzie (R.), *British Political Parties. The Distribution of Power within the Conservative and Labour Parties*, London, Heinemann, 1964.

55. Faucher-King (F.), « "Democratizing" British Labour ? Inclusivity, Participation and Policy Education », Congrès IPSA, *Is Democracy Working?*, Fukuoka, 9-14 juillet 2006.

56. Il force également l'expulsion de *Militant Tendency* en 1985.

57. Beer (S.), *Modern British Politics*, op. cit.

par une vision particulière de l'individu (acteur rationnel, calculateur et égoïste) et l'acceptation du marché. L'équipe qui prend le pouvoir avec T. Blair accepte totalement ce nouveau paradigme et entend valoriser l'individu afin de conforter l'influence du leadership parlementaire. Elle reprend l'idée du citoyen-consommateur⁵⁸ et l'applique à la réforme des services publics et du secteur public⁵⁹. Dans les partis et la vie civique, elle a contribué à légitimer une vision de l'engagement citoyen comme une transaction quasi-commerciale : cotisation contre information ou droit de consultation. Les changements internes au parti travailliste reflètent celui de la société britannique en société de marché⁶⁰. Le choix offert aux citoyens est pensé, conçu en termes de choix sur un marché compétitif⁶¹.

Dès 1995, les statuts du parti sont réécrits afin de « mettre en cohérence » les changements successifs apportés dans les années précédentes. En même temps quelques règles dites « mineures » sont ajoutées, comme l'élection des délégués par l'ensemble des adhérents des groupes locaux assortie d'une règle de parité. Initialement promue par la gauche du parti, cette réforme a été soutenue pour des raisons symboliques autant qu'instrumentales (les modernisateurs pensaient que les militantes se montreraient plus malléables que les militants ; ce qui ne semble pas être le cas⁶²). Malgré son caractère anodin, ses implications sont importantes et vont bien au-delà d'un effort pour augmenter la participation des femmes dans un parti longtemps dominé par les hommes. Les militants les plus actifs de la circonscription, généralement membres de l'exécutif local (GMC) étaient chargés de la sélection des délégations : ils profitaient de l'occasion pour venir chaque année. Ils sont contraints de céder la place à des femmes et d'ouvrir les candidatures. Les délégations comprennent désormais un nombre accru de novices qui ne connaissent pas les arcanes des procédures et ne maîtrisent pas la complexité des statuts.

Les congrès annuels réunissent des militants (délégués, élus et responsables internes, visiteurs) de tous les horizons et offrent des opportunités uniques pour influencer les perceptions des manières appropriées de se comporter en « bon » travailliste. Les pratiques introduites lors du congrès ont été diffusées ensuite au local par les délégués novices qui les ont découverts à partir de 1994. À défaut d'être aussi dociles qu'escomptés, ceux-ci sont arrivés ignorants des modes traditionnels d'altercation entre « base » et « élite » et ont accepté comme

58. Espiet-Kilty (R.), Whitton (T.), *Citoyens ou consommateurs ? Les mutations rhétoriques et politiques au Royaume-Uni*, Clermont-Ferrand, Presses universitaires Blaise Pascal, 2006.

59. Faucher-King (F.), Le Galès (P.), *Tony Blair, op. cit.*, chap. 2.

60. *Ibid.*, p.175.

61. Finlayson (A.), *Making Sense of New Labour, op.cit.*, p.178.

62. Dès 2000 le *Women's Institute* a par exemple exprimé son scepticisme à l'égard des politiques menées par Blair. Rien ne confirme l'espoir des modernisateurs dans les conduites des femmes déléguées.

norme, des relations moins conflictuelles entre les délégués et la direction. Les déboires du passé ont convaincu la plupart d'entre eux que les divisions ne doivent pas être visibles de l'extérieur voire doivent être dépassées. Une telle attitude à l'égard du conflit reflète des changements perceptibles dans la culture politique britannique : la période Thatcher a été marquée par des conflits idéologiques dont beaucoup aspirent à sortir⁶³. Cette nouvelle approche explique l'attrait de la troisième voie néo-travailliste et l'aspiration à une politique consensuelle qui est manifeste par exemple dans les premiers temps de la dévolution écossaise. Par ailleurs, certains mouvements sociaux (en particulier les pacifistes, les écologistes et les féministes) prônent l'ouverture, la tolérance et la recherche du consensus comme méthode de prise de décision. Il est donc possible à la nouvelle direction de convaincre les participants au congrès de changer de ton.

À partir de 1995, les délégués des adhérents ont obtenu un rôle crucial dans les décisions du congrès au prix d'une imprévisibilité accrue. Alors que les syndicalistes étaient strictement encadrés par le vote bloqué et leurs délégations, ceux-ci ne sont pas mandatés et sont plus sensibles aux débats. Il a donc été nécessaire, et pas seulement pour le bénéfice des médias, de s'assurer que les débats donnent un ton qui tend à être en faveur des positions du gouvernement. L'équipe de T. Blair n'a jamais pu se reposer sur ses lauriers, d'où les efforts pour mieux maîtriser les débats. Ces efforts ont été couronnés de succès puisqu'il a fallu attendre 2000 pour que la direction travailliste perde un vote en congrès. Les modernisateurs escomptaient que le rôle plus important désormais dévolu aux membres permettrait non seulement de présenter l'image d'un parti « neuf », représentatif et démocratique mais également de renforcer la maîtrise de la direction sur les orientations politiques. Par ailleurs, l'introduction de cette démocratie individuelle était censée légitimer la direction en démontrant le soutien dont elle disposait auprès des adhérents. Lorsque la participation est élevée (comme en 1996), le leadership parlementaire a obtenu un soutien plus franc mais au prix d'une campagne interne excessivement chère. Mais les taux de participation sont souvent bien moindres. En 1995, le référendum pour la « Clause 4 » n'attire que 27 % de participation. En 1996, la version « provisoire » du *Manifesto* mobilise mieux, mais 43 % des adhérents s'abstiennent ou votent contre. Les élections internes au scrutin individuel rencontrent également un succès modéré, à l'instar des élections pour le *National Executive Committee* (25 % de participation en 2000). Or, un tel manque de mobilisation de la part des adhérents tend à favoriser la surreprésentation des militants, favorisant de fait la gauche du parti⁶⁴. Chez les travaillistes, la banalisation d'OMOV

63. Cf. la discussion intéressante sur la « fin » de la politique agonistique dans Mouffe (C.), *On the Political. Thinking in Action*, London, Routledge, 2005.

64. En 1998 et 1999, les coalitions de militants de gauche pour l'élection au NEC ont battu les candidats soutenus par la direction.

est une preuve du pragmatisme des réformateurs plutôt que de l'existence de plans préconçus.

L'organisation des scrutins individuels n'ayant pas en fin de compte apporté les bénéfices escomptés en terme de légitimité, la direction a préféré s'assurer du résultat plutôt que de la cohérence symbolique des procédures : les scrutins d'adhérents n'ont pas été aussi nombreux que l'on pouvait l'envisager en 1995-1996 et certaines élections suivent d'autres procédures : la sélection des candidats et du leader national, du Premier gallois et du candidat maire de Londres utilisent les collèges ; les représentants des adhérents au *National Policy Forum* (NPF) sont élus lors du congrès par les délégués réunis en collèges régionaux – et non par OMOV ; le mandat des membres du NEC et du NPF est étendu à deux ans et les résultats sont annoncés discrètement après le congrès.

Dès 1994, les néo-travailleurs engagent une vaste campagne de recrutement visant à attirer au-delà des réseaux travaillistes traditionnels. Les procédures d'adhésion sont simplifiées grâce à la centralisation des demandes et la multiplication des publicités dans la presse, la création d'un fichier national et le recours à des facilités de paiement (par carte bancaire notamment). Peu d'efforts furent initialement faits pour encourager ces recrues à entrer en contact avec les groupes locaux existants de crainte qu'ils ne soient rebutés, ou au contraire « contaminés » par les militants du « vieux » travaillisme. Si cette stratégie de recrutement a permis de sortir du repli « communautaire » sur la famille ouvrière (les militants étant tous « *brothers and sisters* ») elle a aussi introduit une rupture avec une culture ouvrière caractérisée par le contact militant et l'ancrage local. Puisque des rétributions en terme de sociabilité ou d'identification ne pouvaient être offertes en raison même du profil des nouveaux adhérents et des modes de leur adhésion, des incitations sélectives ont été créées pour augmenter l'attrait de l'engagement : le droit de vote lors de référendums et scrutins internes, pour l'élection du leader et celles des responsables internes et pour la sélection des candidats ; le droit à l'information grâce à la création de courriers personnalisés et de magazines destinés aux membres ; le droit de participer à des délibérations présentées comme le moyen de contribuer directement à l'élaboration des politiques ; le droit de rencontrer les élites politiques lors de réunions locales, régionales et nationales.

Si les effectifs atteignent 400 000 adhérents individuels en 1997, ils sont, dix ans plus tard, divisés par deux. Comment expliquer cette radicale inversion de tendance ? Au sein du parti travailliste, l'individualisation des rapports partisans a été conçue, de l'aveu même des modernisateurs, comme un moyen de créer une base qui soit à la fois « massive » et « passive », c'est-à-dire soutenant les initiatives du leadership lorsqu'elle était sollicitée. L'idée est en quelque sorte de suivre l'exemple des grandes organisations non gouvernementales qui, à la même époque, explorent de nouveaux modes d'organisation plus professionnalisés, financés par des cotisants mobilisés pour répondre à un appel

spécifique⁶⁵. Les réformateurs ont donc systématiquement mis en avant l'instauration de relations directes entre les adhérents et les dirigeants, c'est-à-dire contournant les élites intermédiaires classiques. Les néo-travaillistes sont convaincus que les individus sont des acteurs rationnels et calculateurs et qu'il est nécessaire d'offrir des incitations sélectives en échange de toute implication.

Un nombre important des changements introduits depuis 1994 dans le parti travailliste a visé précisément à saper les sentiments d'identification et à transformer le collectif qui motivait les militants et créait une solidarité. L'individualisation ne résout pas les problèmes de mobilisation car, « le scrutin individuel ne peut remplacer le sentiment d'être directement impliqué dans le parti de manière collective. C'est très bien d'être investi comme individu, comme le permet le scrutin individuel, mais l'implication collective est bien plus importante pour un parti politique. Ça ne devrait pas être la même chose que d'être membre d'une association d'automobilistes⁶⁶. »

Une organisation « inclusive »

Les modernisateurs s'appuient sur les réformes des procédures engagées et les prolongent au nom de l'élargissement de la participation et de « l'inclusivité ». Confrontés à une crise de mobilisation durant le deuxième mandat, les néo-travaillistes lancent en 2005 la *Big Conversation* et ouvrent le processus de consultation à tous les électeurs désireux de donner leur opinion. Cette initiative diffère du *Labour Listens* de la fin des années 1980 en raison des nouveaux moyens technologiques employés, mais aussi parce qu'elle se présente comme une procédure consultative visant à démontrer que le gouvernement est à l'écoute de ses électeurs et réactif à leurs demandes. Pourtant, en même temps, les frontières du parti sont dissoutes : à quoi bon être membre si l'influence sur les politiques est la même que lorsqu'on est citoyen consommateur de politiques publiques ?

En dépit de la faible concurrence sur le « marché des partis politiques », les néo-travaillistes ont surtout réussi à dévaluer la notion d'appartenance et de participation significative, tout en alimentant une culture de défiance à l'égard des politiques. En conséquence, les citoyens-consommateurs ont été convaincus que l'adhésion à un parti ne présentait guère d'avantages par rapport à l'adhésion à une organisation charitable aux ambitions ciblées. Les citoyens

65. Jordan (G.), Maloney, (W.), *Democracy and Interest Groups. Enhancing Participation?*, Houndsmills, Palgrave, 2007.

66. Peter Hain, cité par Seyd (P.), Whiteley (P.), *New Labour's Grassroots*, op. cit., p. 216. Issu de la gauche du parti, P. Hain est député travailliste depuis 1991. Né en Afrique du Sud, il a été particulièrement actif dans la lutte contre l'apartheid, mais a également été un avocat de la démocratie interne au parti. Ministre dans les cabinets de T. Blair (en charge de l'Europe, puis du Pays de Galles et enfin de l'Irlande du Nord), il est ministre du Travail et du Pays de Galles dans l'équipe Brown.

britanniques des années Blair, qui n'ont sans doute plus les mêmes idéaux participatifs que les membres des mouvements sociaux des années 1970 et 1980, peuvent néanmoins maximiser leur investissement monétaire (la cotisation) et temporel (le militantisme).

L'apparition de New Labour sur la scène politique a joué sur l'idée d'une rupture implicite et néanmoins radicale entre l'organisation de T. Blair et le parti de ses prédécesseurs afin de séduire les électeurs et de rassurer les médias conservateurs. De manière intéressante, les néo-travailleurs se sont aussi appliqués à démontrer que la transformation du parti était plus qu'un travail cosmétique mais reflétait un changement « authentique ». Les modifications des normes formelles étaient insuffisantes en elles-mêmes pour révolutionner le parti. Aussi, l'équipe néo-travailleuse s'est-elle attachée à transformer également la culture interne au parti, et en particulier les codes verbaux et non verbaux qui régissent les interactions entre militants, la manière de s'exprimer et de se comporter en public. L'individualisation des rapports militants à l'œuvre dans ces nouvelles procédures a permis aux modernisateurs de présenter la « modernisation » de leur parti comme une transformation culturelle et structurelle profonde.

Durant les années de conquête du pouvoir puis le premier mandat, des efforts consistants sont faits pour éradiquer les traces d'ouvriérisme et démontrer la professionnalisation du parti. Dans tous les groupes, les rituels apportent une légitimité aux procédures, confirment les hiérarchies et maintiennent le *statu quo* par la naturalisation des expériences contingentes⁶⁷. La ritualisation est une pratique stratégique qu'il faut étudier non seulement parce qu'elle permet la légitimation par l'invocation de la tradition mais aussi parce que ces invocations sont en permanence sujettes à réévaluation, adaptation et contestation⁶⁸. Le congrès annuel, vitrine par excellence de l'organisation, offre l'opportunité de manipuler les rituels et les symboles⁶⁹.

L'érosion volontaire des processus d'identification collective et l'abandon des rites qui contribuaient à entretenir l'imagination d'une communauté partisane ont enlevé au parti une source infinie de rétributions symboliques⁷⁰. En même temps, les politiques du gouvernement néo-travailleuse ont aliéné la frange

67. Bell (C.), *Ritual. Perspectives and Dimensions*, Oxford, Oxford University Press, 1997, p. 83.

68. Dirks (N.), « Ritual and Resistance: Subversion as a Social Fact », in Haynes (D.), Prakash (G.), eds, *Contesting Power. Resistance and Everyday Social Relations in South Asia*, Berkeley, University of California Press, 1992, p. 236

69. Les votes en congrès sont des occasions fortement symboliques (le parti s'est longtemps distingué des conservateurs par ses prétentions démocratiques résumées dans la souveraineté du congrès), ritualisées (par des formules et des procédures complexes) dont les enjeux sont importants (puisque les décisions forment les positions politiques du parti) cf. Faucher-King (F.), *Changing Parties...*, *op. cit.*, p. 192-194.

70. Voir notamment Faucher-King (F.), *Changing Parties...*, *op. cit.*, chapitre 3.

la plus à gauche du parti sans que les nouvelles procédures de délibération ne convainquent de l'efficacité politique de la participation. Lorsque l'afflux des nouveaux adhérents s'est tari en 1997, il est apparu difficile de fidéliser des membres isolés avec les incitations sélectives destinées à attirer les adhérents.

Les conséquences de l'individualisation du rapport partisan sur les modes d'engagement ont été plus importantes qu'anticipées car les travaillistes, comme leurs opposants conservateurs, bénéficiaient du travail bénévole de membres dont une des satisfactions était l'appartenance au mouvement à travers des actions désintéressées. Or, traités comme des consommateurs, les adhérents se sont montrés de moins en moins loyaux ou dévoués à une organisation dans laquelle ils ne se reconnaissent plus vraiment. Le parti pourtant n'a ni les moyens d'offrir suffisamment de rétributions matérielles à ses militants (sous forme de position dans les conseils locaux ou la structure interne), ni les ressources pour substituer totalement au travail des volontaires celui d'employés. En ce sens, la renonciation à une forte identité travailliste (et le rejet partiel du passé collectif afin de ne plus effrayer les électeurs centristes) a été lourde de conséquences. Afin de combler le vide de sociabilité laissé par les nouvelles procédures de recrutement⁷¹, les néo-travaillistes ont encouragé les groupes locaux à organiser des rencontres et des fêtes, plus tard des forums politiques. Ils ont également insisté pour que la plupart des réunions du parti soient ouvertes à tous les sympathisants. La création d'une dimension « sociale » du militantisme, désarticulée de l'influence politique, n'a pas été suffisante pour ranimer les groupes locaux⁷².

Élaboration du projet politique et prises de décision

N. Kinnock s'était déjà efforcé, de manière détournée, de renforcer l'influence de la direction sur les orientations programmatiques⁷³. À la fin des années 1980, la *Policy Review* avait permis d'abandonner les propositions les plus radicales et impopulaires dans l'électorat (notamment le désarmement unilatéral) mais les statuts du parti affirmaient la souveraineté du congrès annuel et son rôle central dans l'élaboration des projets politiques. Durant les années 1970 ou 1980, le congrès travailliste tenait du sport de combat : les courants internes profitaient de l'occasion pour s'affronter publiquement et mesurer leur influence, les dirigeants étaient fréquemment pris à partie. La publicité des délibérations produisait des effets pervers en ce qu'elle favorisait la dramatisation des échanges et

71. Les adhésions nationales ont été encouragées par le recours à des publicités dans la presse nationale et l'adoption de possibilité de souscription par carte bancaire. Ceci permettait de ne pas rencontrer les militants locaux, auparavant points de passage obligés, dont les néo-travaillistes craignaient le radicalisme.

72. Après 2001, la direction a réintroduit certains symboles et traditions.

73. Faucher-King (F.), *Changing Parties...*, op. cit., p. 108.

l'inflation des revendications⁷⁴ et contribuait à donner une image de division du parti. Le débat politique était riche mais cacophonique et animé. Le caractère dramatique et agonistique des débats limitait toute possibilité d'utiliser l'événement comme vitrine communicationnelle effective. Les travaillistes, apparemment incapables de se gouverner eux-mêmes et dominés par les syndicats, ne pouvaient prétendre être une alternative de gouvernement crédible. En 1994, de nombreux travaillistes ont considéré que les procédures de délibération, dominées par des factions organisées, les syndicats et la direction, produisaient des textes redondants, contradictoires voire incohérents. En même temps, la gauche modérée du parti a pris conscience du rôle négatif de la publicité des débats sur l'image du parti et sur la qualité des délibérations. Alors que la communication du parti était considérée comme un élément essentiel de la conquête du pouvoir, les modernisateurs ont pu instrumentaliser certaines de ces pistes de réflexion afin de modifier les rapports avec la presse.

L'existence d'un consensus sur les dysfonctionnements du congrès a permis de justifier la réduction de ses pouvoirs au nom de la participation des adhérents. Les néo-travaillistes ont bénéficié d'un large consensus interne sur la nécessité de réformer les procédures de délibération. La réflexion sur ce thème avait été engagée dès la fin des années 1980, nourrie par les expérimentations conduites dans les mouvements sociaux et les sections féminines du parti. Elle s'est concentrée dans un premier temps sur l'augmentation de la participation individuelle, la valorisation des adhérents et l'augmentation de la représentation des minorités dont nous avons déjà parlé. Par ailleurs, les petits groupes consultatifs étaient devenus à la mode dans les cercles de management comme dans les mouvements sociaux. Enfin, l'expérience du parti social-démocrate suédois fut suivie comme un exemple important de collaboration efficace entre direction et base militante. Les forums politiques ont été expérimentés à partir de 1986 et rapidement envisagés comme un moyen de consulter largement en invitant des experts extérieurs au-delà des adhérents.

Deux analyses complémentaires et une contrainte essentielle ont inspiré la réforme des procédures d'adoption des politiques. Premièrement, le congrès – l'instance souveraine du parti – devait pouvoir conserver un rôle clé dans le dispositif, ne serait-ce que pour adopter et légitimer les décisions. Deuxièmement, il devait pouvoir être utilisé comme une vitrine de l'unité, du dynamisme et du professionnalisme d'un parti modernisé et délivré de ses « vieux » démons. Enfin, le succès d'un futur gouvernement travailliste dépendrait de sa capacité à conserver le soutien de sa base et devait donc assurer un système de communication à double sens, permettant non seulement de relayer vers le

74. Cf. également Shaw (E.), *The Labour Party Since 1979*, op. cit. On observe le même phénomène dans les partis écologistes, cf. Poguntke (T.), « *Basis Demokratie and Political Realities : The German Green Party* », in Lawson (K.), ed., *How Political Parties Work. Perspectives from Within*, Westport, Praeger, 1994.

haut les demandes sociales mais également de faciliter la légitimation des politiques gouvernementales, et leur promotion sur l'agenda public. L'omniprésence des journalistes lors des congrès annuels a joué un rôle décisif dans le consensus qui a conduit à l'adoption de la réforme *Partnership in Power* par le congrès dans l'euphorie de la victoire écrasante de 1997. En effet, elle a permis de justifier le déplacement des lieux de prise de décision et l'exercice d'un contrôle permanent sur les conduites et les actes de communication⁷⁵.

Le « partenariat » introduit un processus de réflexion thématique permanent mais « roulant » grâce à la création d'un Forum Politique National (NPF) comprenant représentants des adhérents, des syndicats et de la direction du parti sous l'égide du gouvernement⁷⁶. Les grands axes politiques (économie, santé, éducation) sont travaillés régulièrement sur des périodes de deux ans. Ainsi un nouveau projet politique est rédigé par une commission spécialisée et discutée lors de forums locaux et nationaux. Le rapport intermédiaire et le produit final sont amendés par le forum national et soumis à l'approbation du congrès annuel. Les nouvelles procédures dessinaient un cadre fluide qui devait permettre une communication réciproque entre les différents niveaux du parti, faciliter l'innovation et le changement, éviter les blocages par des minorités récalcitrantes⁷⁷.

Partnership in Power a substitué à un processus complexe, étroitement régulé et jalousement contrôlé par les délégués, un système peu codifié qui augmentait la marge de manœuvre de la direction administrative et politique du parti. Aucun mécanisme n'avait été prévu pour garantir l'expression de points de vue divergents et l'existence d'une communication ascendante efficace. Au-delà des bonnes intentions, la mise en place de la réforme a favorisé l'imposition de nouveaux modes de contrôle. En effet, une stratégie de conduite des conduites s'est épanouie sous la direction de la secrétaire générale Margaret McDonagh à partir de 1997. Les promoteurs de la réforme étaient convaincus que le nouveau processus conduirait nécessairement à un consensus sur les « bonnes » solutions largement discutées et amendées en privé avant même leur émergence sur la scène de débat public. De tels objectifs pourraient être atteints parce que le gouvernement disposait des informations et ressources nécessaires pour guider les délibérations.

Ainsi, le premier mandat du NPF a-t-il été marqué par la crainte que tout désaccord interne ne ternisse l'image du parti et comme nécessitant un effort renouvelé de pédagogie de la part des dirigeants. Les sessions privées n'ont pas

75. Russell (M.), *Building New Labour. The Politics of Party Organisation*, Basingstoke, MacMillan, 2005.

76. Le rôle pivot du gouvernement dans les commissions assure en théorie une étroite collaboration entre dirigeants et base militante.

77. Faucher-King (F.), « L'impact des procédures délibératives sur les congrès des partis politiques britanniques », *Actes du colloque « Les partis politiques à l'épreuve des procédures délibératives »*, Toulouse (à paraître, Presses Universitaires de Rennes, 2008).

échappé à cette recherche de cohésion et n'ont pas servi autant qu'il était anticipé à l'expression privée d'opinions divergentes. Les commissions politiques qui préparent les travaux du forum politique national ont été dominées par le gouvernement plus encore que par l'exécutif du parti⁷⁸. Convaincu de disposer des données essentielles et d'incarner l'intérêt général, le gouvernement s'est montré peu ouvert aux suggestions émanant des rangs : les forums ont été avant tout des instruments de légitimation des politiques choisies par le gouvernement et donc des occasions d'« éduquer » les militants⁷⁹. Bien que la rhétorique continue à insister sur l'articulation des demandes de la base, c'est bien la communication descendante qui a été privilégiée. Si les adhérents, et leurs représentants au sein du National Policy Forum, ont été régulièrement appelés à contribuer aux débats (y compris par l'utilisation de moyens de communication électronique), les moyens mis en place pour prendre en compte ces contributions sont restés largement sous-développés. Ainsi, un système conçu pour favoriser l'innovation est-il devenu une force conformiste, encourageant tout militant intéressé par une carrière politique à la docilité. Les procédures supposées permettre l'émergence du consensus ont contribué à imposer les points de vue du gouvernement. Loin de décentraliser les discussions, les néo-travailleurs ont concentré le pouvoir afin de projeter à tout moment l'image d'un parti uni.

Il n'est guère surprenant que la réforme ait échoué à convaincre les adhérents que leurs dirigeants étaient à leur écoute⁸⁰ et qu'elle ait favorisé des sentiments de frustration. Une partie de l'hémorragie militante s'explique par les stratégies d'exit d'adhérents issus de la gauche et mécontents des possibilités de participation au processus politique offert par leur parti. L'insatisfaction à l'égard de certaines politiques (notamment la guerre en Irak et la réforme des services publics) éclaire également le déclin de l'investissement en temps et travail bénévole. On peut considérer que le parti est, notamment au niveau local, désormais dominé par des modernisateurs issus d'organisations para-politiques diverses⁸¹. Les positions internes sont occupées par des entrepreneurs politiques et professionnalisés. Si la plupart des partis au gouvernement limitent nécessairement l'apport de leurs militants dans l'élaboration des politiques publiques, il est imprudent de demeurer sourd aux suggestions émanant de ses alliés. Les échecs des précédents gouvernements travaillistes ont résulté de la rupture de communication avec la base partisane. L'idée de la création d'un forum était précisément

78. Les ministres et leurs équipes de conseillers préparent les projets de textes qui sont discutés et amendés et « facilitent » les discussions.

79. Faucher-King (F.), *Changing Parties...*, *op. cit.*, p. 184.

80. Patrick (S.), Whiteley (P.), *New Labour's Grassroots*, *op. cit.*

81. Nombreux sont notamment employés par des syndicats ou des élus, des think tanks, le gouvernement local, la presse ou des entreprises de consulting et lobbying. Dunleavy (P.), « The Westminster Model and the Distinctiveness of British Politics », in *id.*, ed., *Developments in British Politics*, London, Palgrave, 2003, p. 333. Cf. également Faucher-King (F.), Le Galès (P.), *Tony Blair*, *op. cit.*, p. 68.

d'offrir en privé un moyen pour le gouvernement de tester ses propositions et d'éduquer les militants qui pourraient ensuite vanter les mérites au public. Pourtant, les néo-travaillistes ont affirmé proposer des politiques non pas idéologiques mais « basées sur des faits », c'est-à-dire sur des résultats scientifiques. En insistant sur le caractère technique des choix politiques, les néo-travaillistes espèrent certes établir leur supériorité en démontrant leur capacité à répondre aux attentes du public mais ils contribuent en même temps à enlever au politique sa capacité à inspirer les passions, à mobiliser les enthousiasmes⁸².

Conclusion

Lorsque, en 1994, les travaillistes se présentent comme un parti « nouveau », l'ambition de la direction tout juste élue est surtout de convaincre les médias et les électeurs qu'ils ne sont plus le parti des syndicalistes et des exclus mais qu'ils sont ouverts à la modernité, qu'ils ont accepté l'économie de marché et l'individualisme promus par Thatcher. Le changement de nom n'a jamais été véritablement officialisé même s'il a été utilisé systématiquement durant la plus grande partie des années Blair. La répétition incessante du néologisme a néanmoins fini par imposer l'idée que le parti mené par T. Blair était substantiellement différent de l'organisation dirigée par M. Foot ou même N. Kinnock et J. Smith. Pourtant les prétentions des modernisateurs (qu'ils soient proches de Blair ou de Brown) n'auraient eu aucune crédibilité sans les réformes organisationnelles et les réorientations politiques initiées depuis 1983. Si l'opposition entre l'archaïque et le moderne était essentiellement rhétorique, des changements importants ont cependant été apportés dans les années suivantes.

L'appétit de réforme des gouvernements néo-travaillistes ne s'est pas limité aux institutions, aux services publics ou à la société britannique. Ils ont également contribué à transformer les piliers du système de Westminster que sont les partis politiques. Tous ont été touchés par ces transformations mais à des degrés et selon des modalités variables. Le parti dont la transformation est la plus profonde, la plus frappante mais aussi celle qui conduit les autres à essayer de suivre pour émuler son succès, est le parti travailliste. Il paraît aujourd'hui comme incontournable et redoutablement efficace. Le parti travailliste est professionnalisé, désormais dépendant de nouveaux modes de financement et des très nombreux consultants amenés pour conseiller et diriger les campagnes et les audits.

G. Brown a abandonné depuis quelques années toute référence au « New Labour ». Il s'appuie sur des réseaux plus traditionnels dans le parti que son prédécesseur et se présente comme plus proches des syndicats. Pourtant, aucun

82. Leurs succès considérables doivent également au désarroi persistant des conservateurs depuis 1997.

retour en arrière n'est à anticiper – la maladresse communicationnelle du nouveau Premier ministre est surtout une manière de se distinguer des pires moments de manipulation médiatique associée à T. Blair. G. Brown sait que les attaques contre les archaïsmes du parti ont inutilement aliéné des militants dévoués. Les effectifs du parti ont fondu. Les adhérents n'ont pas le sentiment d'être écoutés et leur participation aux activités du parti et aux campagnes électorales s'en ressent. Si l'individualisation de la participation par le biais des scrutins internes ne s'est pas traduite par un grand succès, les procédures de délibération introduites par *Partnership in Power* pourraient contribuer à renouer le fil entre la base du parti et ses élites. Pourtant, rien n'indique que la direction du parti renoncera avec G. Brown à exercer un contrôle tatillon des débats et des élections internes. Les changements de leadership sont souvent porteurs d'innovations mais l'attention de la nouvelle équipe semble se porter surtout sur le style communicationnel et sur certaines politiques impopulaires. Alors que les travaillistes se sont imposés comme le parti de gouvernement incontournable, un retour en arrière sur la centralisation des procédures et la dilution du pouvoir des militants et des syndicats qui a marqué les années Blair est improbable.

Florence FAUCHER-KING est professeur en études européennes, science politique et sociologie et directrice associée du Max Kade Center for European and German Studies de l'université Vanderbilt (États-Unis).
florence.faucher-king@vanderbilt.edu

Elle est également chercheuse associée au Cevipof (Sciences Po-Paris). Elle est l'auteur de plusieurs ouvrages sur les partis politiques : *Les habits verts de la politique* (Presses de Sciences Po, 1999), *Changing Parties. An Anthropology of British Political Party Conferences* (Houndsmills, Palgrave-Macmillan, 2005) et, avec Patrick Le Galès, *Tony Blair 1997-2007. Le bilan des réformes* (Paris, Presses de Sciences Po, 2007). Ses recherches portent sur les transformations du militantisme politique, les organisations partisans et l'approche anthropologique du politique.