

## ST8 Pour une politique des émotions

Carole Bachelot, Université de Lorraine

carole.bachelot@univ-lorraine.fr

### Les émotions au sommet des partis : le cas du Parti socialiste

Contrairement à la littérature portant sur les mouvements sociaux<sup>1</sup>, l'étude sociologique des partis politiques fait peu de place à la prise en compte des émotions. A cet égard, la nature hybride des mouvements de jeunesse, organisations satellites des partis, semblent se prêter particulièrement à l'importation de modèles théoriques issus de l'étude des mobilisations collectives<sup>2</sup>. En ce qui concerne les partis eux-mêmes, la sociologie des émotions est utilisée de manière beaucoup plus marginale, et toujours dans la perspective de mieux saisir les logiques de mobilisation (par exemple par l'étude anthropologique des rituels instaurés par la direction du New Labour<sup>3</sup>), voire celles de démobilisation (sur la démorale des militants socialistes<sup>4</sup>) mises en œuvre par les appareils partisans.

Cette focalisation sur la question de la mobilisation tient sans doute beaucoup à la théorie des incitations sélectives développée par M. Olson<sup>5</sup> ainsi qu'à l'étude des « rétributions » symboliques menée par D. Gaxie, qui a particulièrement marqué de son empreinte les recherches ultérieures sur les organisations politiques en France. Même si ce dernier n'utilise pas explicitement le terme d' « émotion », il fait cependant une large place aux « sentiments » auxquels il octroie une place déterminante dans les « gratifications » symboliques que ces organisations fournissent à leurs adhérents. Sans que ces militants les recherchent toujours consciemment, ni qu'elles fassent nécessairement l'objet d'une réflexion systématique de la part des dirigeants, ces émotions désirables sont présentées comme nécessaires non seulement à la participation active des adhérents mais même à leur maintien dans l'organisation<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Cf I. Sommier, « Les états affectifs ou la dimension émotionnelle des mouvements sociaux », in E. Agrikolianski, O. Fillieule, I. Sommier (dir.), *Penser les mouvements sociaux, Conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*, Paris, la Découverte, 2010 ; J. Jasper, « Emotions and social movements : twenty years of theory and research », *Annual Review of Sociology*, n°37, 2011 ; C. Traïni (dir.), *Emotions et expertises, Les modes de coordination des actions collectives*, Rennes, PUR, 2015.

<sup>2</sup> Comme en témoigne par exemple l'analyse sémiologique des vidéos de propagande à destination des organisations de jeunesse des partis de droite italiens Alleanza Nazionale, Forza Italia, Lega Nord menée par S. Dechézelles, « Chevaliers contre gestionnaires, les émotions partisans des organisations de jeunesse des droits italiennes », dans C. Traïni (dir.), *Emotions et expertises, op. cit.* ou encore celle, socio-historique, de la conversion de la « colère » de militants juifs en capacité d'agir collective, pour expliquer la structuration des jeunesses communistes révolutionnaires dans les années post-68, par F. Johsua, « Nous vengerons nos pères... », De l'usage de la colère dans les organisations politiques d'extrême-gauche dans les années 1968, *Politix* 2013/4 (n°104).

<sup>3</sup> F. Faucher, *An Anthropology of British Political Party Conferences*, Palgrave Mac Millan, 2005.

<sup>4</sup> R. Lefebvre et F. Sawicki, *La société des socialistes*, Bellecombes-en-Bauges, éd. Du Croquant, 2006.

<sup>5</sup> P. Braud a cependant montré que M. Olson écarte rapidement de son analyse de la *Logique de l'action collective* (trad. Paris, PUF, 1978) ce qu'il appelle les « explications morales » (P. Braud, *L'émotion en politique*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 21-22).

<sup>6</sup> « La camaraderie, les plaisirs des collages, des ventes et des porte-à-porte, la solidarité, la cohésion, la communauté de goûts et de sentiments, l'identification à un groupe, les joies de la victoire, les réconforts mutuels dans la défaite ou dans les malheurs individuels, les risques et les épreuves affrontés en commun, les réunions où se retrouvent les vieux amis et où s'égrainent les souvenirs, les controverses passionnées, les longues discussions poursuivies au café, l'affection, la complicité, l'amitié des militants procurent des joies que

On se propose cependant d'élargir ici ce questionnement, qui présuppose soit que ces dirigeants entretiennent un rapport exclusivement stratégique à ces émotions (par lesquelles eux-mêmes ne sauraient être affectés), soit que ces dirigeants sont en quelque sorte des « super-militants », pris dans l'effet « surgénérateur » du militantisme (qui exige toujours plus de ces satisfactions symboliques, et donc toujours plus d'investissement dans les activités du parti) décrit par D. Gaxie, et imposé par le fonctionnement même de l'organisation partisane.

Cette dernière hypothèse a le mérite de rendre compte du fait évident que les dirigeants ne sont pas moins (et peut-être même davantage) exposés aux émotions que les adhérents, comme la couverture journalistique de leurs activités le montre par ailleurs abondamment<sup>7</sup>. Elle reste pourtant circonscrite par le cadre théorique de la mobilisation, comme si cette dernière était le seul prisme par lequel pouvait être abordé la question de l'existence même de ces groupes dirigeants (et des partis en général). Les travaux de M. Weber sur la professionnalisation politique comme ceux de R. Michels et des théories élitistes ont cependant insisté sur l'idée que la perpétuation du groupe dirigeant lui-même est au principe même de la structuration de ces groupes, la mobilisation des adhérents pouvant n'être qu'un moyen parmi d'autres d'y parvenir.

Qu'en est-il alors dans les interactions internes au groupe des dirigeants, lorsqu'il s'agit par exemple de mener à bien les tâches statutaires qui leur sont confiées (sélection des candidatures aux postes internes et aux mandats électifs, élaboration de la ligne politique et des programmes) ? Les membres des instances nationales interagissent quotidiennement, et leurs activités se déroulent fréquemment dans un entre-soi bien analysé par les analyses élitistes comme par celles davantage inspirées par la sociologie des organisations<sup>8</sup>. On peut alors poser l'hypothèse que l'entrée par les émotions, même si elle a été peu explorée jusqu'à maintenant au profit d'approches centrées sur les stratégies, la composition sociale ou la concentration du pouvoir au sommet des organisations, peut s'avérer extrêmement féconde. Plus précisément, on aimerait montrer à quel point l'approche par les émotions, souvent absente de la sociologie des organisations<sup>9</sup>, peut utilement être croisée avec cette dernière pour comprendre la structuration et la « densité » de ces groupes dirigeants.

L'étude de cas des groupes dirigeants du Parti socialiste français proposée dans cette communication a pour ambition d'indiquer les bénéfices de cette approche. Cette étude repose sur une enquête de terrain menée dans le cadre d'une thèse de doctorat achevée en 2008, comprenant notamment une observation ethnographique des instances nationales du Parti (soit le Conseil national, « parlement du parti », le Bureau et le Secrétariat national, instances programmatique et exécutive du parti) réalisée de 2002 à 2008, ainsi qu'une cinquantaine d'entretiens semi-directifs avec des membres ayant participé à ces instances de 1993 à 2008<sup>10</sup>.

---

l'on peut juger prosaïques ou accessoires, mais qui constituent pourtant un puissant moyen d'attachement au parti » (D. Gaxie, « Economie des partis ou rétributions du militantisme », *Revue Française de Science Politique*, n°1, 1977, p. 137).

<sup>7</sup> L'angle choisi par les médias pour couvrir l'activité de ces dirigeants partisans survalorise indistinctement leur dimension utilitariste et affective (cf par exemple, le récit des années précédant la primaire de 2011 pour le PS par D. Revault d'Allones, *Petits meurtres entre camarades, Enquête secrète au cœur du PS*, Paris, Robert Laffont, 2010, et les titres de ses chapitres : « coups de vice », « coup pour coup », « coup de froid », « coups fourrés »).

<sup>8</sup> Sur ce point, voir M. Offerlé, *Les partis politiques*, Paris, PUF, Que sais-je, rééd. 2012, chapitre III « Les partis comme organisations ».

<sup>9</sup> Si ce n'est sous un prisme très psycho-sociologique dans la sociologie des organisations anglo-saxonne comme le montre P. Braud à propos des travaux de S. Fineman (*L'émotion en politique, op. cit.*, p. 14).

<sup>10</sup> C. Bachelot, thèse de science politique, « *Groupons-nous et demain...* », *une sociologie des dirigeants du Parti socialiste français, 1993-2008*, IEP Paris, 2008.

En articulant des perspectives aussi bien interactionniste (accordant une attention particulière à la manière dont les émotions sont exprimées au sein de ces instances, selon le degré de publicité donné à ces interactions) que compréhensive (en repérant dans le discours des acteurs sur leur propre trajectoire la dimension affective de leurs loyautés et de leurs défections), on essaiera de montrer comment les dispositifs institutionnels (et en particulier ceux créés par le principe de collégialité) façonnent ces émotions, et comment ces dernières, créant parfois des brèches dans ces dispositifs, fabriquent à leur tour l'institution partisane.

### **Le façonnage institutionnel des émotions**

Pour saisir le rôle des émotions dans la structuration des groupes dirigeants, le cas du PS est particulièrement pertinent, dans la mesure où son organisation est fondée non pas sur le principe d'un leadership centralisé exerçant une autorité verticale sur les échelons inférieurs (comme le sont la plupart des partis de droite<sup>11</sup>) mais au contraire (comme la plupart des partis de gauche<sup>12</sup>) sur celui de la collégialité, soit l'exercice collectif du pouvoir par des pairs. Or, comme le soulignait F. Bourricaud, « si le leadership est exercé par une pluralité de leaders, le problème décisif devient celui de leurs rapports et de leur accord et ainsi sommes-nous conduits à examiner comment une constellation d'individus peut devenir une coalition efficace »<sup>13</sup>.

### ***Les émotions au sommet de l'organisation : horizontalité et professionnalisation***

Autrement dit, le PS donne à voir une conception explicitement « horizontale » des relations de pouvoir en son sein, qui se prête particulièrement à l'analyse des relations entre dirigeants. Ces relations entre « associés-rivaux » manifestent sa conception de la démocratie interne, elle-même conçue comme le reflet de sa conception de la démocratie en général<sup>14</sup> ; en tant que telles, elles sont donc au cœur de l'identité politique revendiquée par ce dernier et plus généralement de son institutionnalisation<sup>15</sup>. A ce titre, elles font l'objet d'une codification statutaire très poussée (portant notamment sur l'égalité des membres entre eux et sur les modalités de contrôle réciproque des instances, chacune d'entre elle étant théoriquement contrôlée par l'instance inférieure<sup>16</sup>) ; elles sont par ailleurs extrêmement ritualisées et routinisées, ce qui offre à l'observateur des matériaux empiriques conséquents.

Ces dispositifs institutionnels ne sont bien entendu pas seuls en cause pour expliquer la densité de ces relations, qui doit beaucoup à des facteurs sociologiques plus généraux. Ceux-ci ne sont pas propres au PS mais semblent particulièrement saillants dans ce parti et corollaires de la professionnalisation de ses dirigeants. Leur homogénéisation sociologique (croissante selon l'échelon considéré, l'exécutif étant marqué par une surreprésentation de la

---

<sup>11</sup> Sur l'exemple de l'UMP, voir F. Haegel, *Les droites en fusion, Transformations de l'UMP*, Paris, Presses de Sciences Po, 2012.

<sup>12</sup> Nous nous permettons de renvoyer à notre article, « Un gouvernement des pairs ? De la collégialité au sommet des partis : le cas du Parti socialiste », *Revue Française de Science Politique*, 62, 3, 2012.

<sup>13</sup> François Bourricaud, *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, Paris, Plon, 1961, p. 109.

<sup>14</sup> Sur ce point, voir J.-M. Donegani et M. Sadoun, *La démocratie imparfaite, Essai sur le parti politique*, Paris, Gallimard, 1994.

<sup>15</sup> Dans la mesure où le parti devient lui-même producteur de normes et de valeurs qui bornent l'horizon des pratiques et des représentations de ses membres.

<sup>16</sup> L'organigramme est caractérisé par un emboîtement pyramidal : les membres du Secrétariat sont issus du Bureau qui sont eux-mêmes issus du Conseil national, chaque instance étant composée de « pairs » (un homme = une voix) principalement sélectionnés en fonction de leur appartenance de courant ou de motion, au *pro rata* du score obtenu par celle-ci au congrès à l'occasion duquel ont voté les adhérents.

haute fonction publique) comme l'allongement des carrières (débutant de plus en plus précocement au sein des mouvements de jeunesse, et de plus en plus longues du fait des possibilités offertes par le cumul des mandats et les victoires électorales du PS au plan local et national) contribuent également fortement à l'entre-soi des dirigeants partisans. A cet égard, il nous semble que l'étude des relations internes aux dirigeants peut offrir un contre-point intéressant à celles réalisées sur la sociabilité des adhérents, qui insistent plutôt sur le désinvestissement affectif des militants « de la base » dans ce contexte de professionnalisation. R. Lefebvre et F. Sawicki font ainsi remarquer que « l'utilitarisme est en passe de devenir la grammaire commune et de se banaliser comme cadre de perception des relations interpersonnelles et des attitudes », ce qui dégrade les relations partisanes<sup>17</sup>. D'où leur conclusion : « on ne s'aime pas ou peu dans le parti. Son fonctionnement et les jeux et enjeux dont il est le théâtre sont peu propices à la fraternité »<sup>18</sup>, la nouveauté induite par la professionnalisation politique étant que ce registre utilitariste se diffuse dorénavant à l'ensemble des échelons du parti, favorisant ainsi un engagement distancié de la part des militants qui ne trouvent plus leur compte de rétributions symboliques dans un tel environnement. Deux remarques pourraient être faites à ce propos ; d'une part (ce que les auteurs reconnaissent eux-mêmes un peu plus loin) les calculs utilitaristes n'excluent ni les convictions politiques<sup>19</sup>, ni les émotions, même « négatives » (comme l'a montré G. Simmel, les situations de conflit, les rancunes et détestations diverses qui en procèdent- et à condition qu'elles soient partagées- sont des facteurs d'intégration non négligeables des groupes). D'autre part, les dirigeants partisans, en tant qu'associés-rivaux, et à la différence des adhérents, sont « condamnés à vivre ensemble », c'est-à-dire contraints de coopérer<sup>20</sup>. Aucun leader ne peut exercer le pouvoir seul ; leur professionnalisation leur rend par ailleurs quasiment impossible (ne serait-ce qu'en raison du coût matériel de la défection) la solution de l'exit ou même de la distanciation (sauf s'ils disposent de ressources individuelles extrêmement importantes et n'ont par ailleurs pas ou peu d'ambitions nationales, comme certains grands élus). A ce niveau d'observation, la professionnalisation semble donc bien davantage renforcer la dimension émotionnelle des échanges entre dirigeants que l'affaiblir.

***Ce que la collégialité fait aux émotions : une contrainte différenciée (statuts des membres et publicité des interactions)***

Il n'en demeure pas moins que comme on l'a vu, l'expression de ces émotions reste contrainte par des dispositifs institutionnels hérités de l'histoire du parti, de ses statuts, de ses rites, de la culture partisane qui régit les comportements de ces membres. Dans ce cadre, la notion wéberienne de collégialité<sup>21</sup>, telle qu'elle a été reprise par la sociologie des organisations, peut utilement éclairer le système de relations qui caractérise le partage des responsabilités collectives par les dirigeants socialistes, même si le terme n'apparaît pas

<sup>17</sup> R. Lefebvre, F. Sawicki, *op. cit.*, p. 201; ils citent ensuite Marion Paoletti, candidate aux élections législatives à Bordeaux en 2002 : « Au sein de l'organisation interne, le registre en termes d'objectifs monnayables, de calcul ou d'intérêt est à ce point diffusé qu'il tend à rabattre les autres motivations à agir sur une portion congrue voire incongrue » (*Cahiers de campagne, une campagne contre Alain Juppé*, ed. Bord de l'Eau, 2002, p. 197).

<sup>18</sup> *Idem*, p. 202.

<sup>19</sup> Cf p. 210.

<sup>20</sup> François Bourricaud, *op. cit.*, p. 329 : « les collègues sont associés puisqu'ils ne peuvent rien faire les uns sans les autres ; ils sont rivaux puisque l'avantage différentiel de chacun est acquis au détriment des autres ».

<sup>21</sup> Sur la pertinence de cette notion forgée dans le cadre de la sociologie du travail et des organisations (sur le gouvernement des universités, les cabinets d'avocats d'affaires, etc.) appliquée aux partis, voir « Un gouvernement des pairs, ... », *art. cit.*

explicitement dans les statuts (qui posent cependant formellement le principe de l'égalité des membres entre eux, à chaque niveau de l'organisation<sup>22</sup>).

Dans la formalisation qu'en donne Waters<sup>23</sup>, une direction collégiale se caractériserait ainsi par une égalité formelle entre ses membres, une auto-régulation, une prise de décision collective (par consensus et persuasion), la surveillance réciproque de la production entre collègues. Elle suppose également une égalité formelle, ce qui n'empêche pas, dans la pratique, des statuts différenciés et complémentaires (c'est justement cette complémentarité qui fait « tenir » l'équipe). Cette configuration a des implications fortes quant à la gestion des conflits : elle suppose un « régime de contrôle latéral » exercé par des personnes extérieures au conflit, choisies pour leur expérience, leur loyauté envers l'organisation, etc. mais surtout sélectionnées au sein des pairs, donc sans supériorité hiérarchique<sup>24</sup>, et qui n'interviennent qu'une fois toutes les solutions informelles épuisées. L'objectif principal est de parvenir au consensus en privilégiant les stratégies d'influence et de persuasion, de manière à éviter les affrontements directs, trop coûteux pour l'organisation dans la mesure où tous les membres dépendent les uns des autres. Comme l'explique F. Bourricaud, dans une organisation collégiale « Ne pouvant rien sans eux, ni même beaucoup contre eux, je m'arrangerai donc avec eux, et c'est pourquoi la persuasion est une des techniques essentielles en usage chez les associés-rivaux [...]. C'est le mot d'influence avec ce qu'il comporte à première vue d'ambigu et d'indéterminé, qui nous fait le mieux saisir le caractère oblique et indirect de ces tentatives incessantes par lesquelles nous nous efforçons de nous assurer les uns des autres, sans nous heurter et sans nous affronter »<sup>25</sup>.

Appliquée au PS, la collégialité est ainsi incarnée dans la forme des interactions entre membres des instances dirigeantes. Elle correspond à une forme de culture partisane, matérialisée dans des normes de langage qui restent contraignantes –même si elles ne sont pas spécifiques au PS (le tutoiement, l'appellation de « camarades », la prédominance du « nous » sur le « je »), dans des dispositions spatiales (plans de tables en carré au Secrétariat et au Bureau national, absence de tribune). La coopération inhérente à la collégialité est ainsi fortement valorisée et mise en scène. Mais la dimension de la rivalité et des conflits entre pairs (qui lui est tout aussi inhérente) donne également lieu à des ajustements spécifiques. Ces derniers ne sont pas toujours maîtrisés par les nouveaux membres, comme le montre le témoignage de Barbara Romagnan, entrée à 30 ans au Bureau national sur le quota du courant NPS (en 2003) sur les impairs commis lors de sa première année dans cette instance :

---

<sup>22</sup> Ces statuts ont longtemps refusé le principe même de la délégation du pouvoir. L'article 24 des statuts d'Epinais, portant que « la direction du parti n'appartient qu'à lui-même, c'est-à-dire au congrès qui se réunit tous les trois ans » n'a disparu qu'en 2000. Jusqu'à la révision statutaire de 2008, rien ne distinguait statutairement le Premier secrétaire (son titre même en faisait tout au plus un *primus inter pares*), non plus que les chefs de courant, grands élus, ou chefs des groupes parlementaires des autres membres de l'instance concernée. Depuis 2008, la définition du rôle du/de la Premier-e Secrétaire se borne à le/la décrire comme celui/celle qui « doit assurer le fonctionnement régulier des instances politiques et administratives du Parti, ainsi que l'application et la mise en oeuvre de la ligne politique issue du congrès », et enfin comme celui/celle qui « veille au respect de la déclaration de principe et des statuts du Parti socialiste » et préside le Bureau et le Conseil national. » Ses prérogatives décisionnelles ne sont pas détaillées : il/elle est ainsi présenté-e comme le Premier serviteur du parti, davantage que comme son leader.

<sup>23</sup> M/ H. Waters, « Collegiality, Bureaucratization, and Professionalization. A Weberian analysis », *The American Journal of Sociology*, 94 (5), mars 1989.

<sup>24</sup> E. Lazega, « Le phénomène collégial : une théorie structurale de l'action collective entre pairs », *Revue Française de Sociologie*, XL-4, 1999, p. 655-656.

<sup>25</sup> F. Bourricaud, *op. cit.*, p. 336-337.

« C'est comme quand Juppé s'est fait mettre en examen, Emmanuelli invité chez Karl Zéro a dit « je lui souhaite bon courage ». Mais c'était choquant, ce n'était pas la même chose, le financement des partis avant et après la loi... qu'il n'aille pas trop critiquer d'accord, mais dire ça... Mais au BN suivant, Pierre Mauroy demande la parole pour souligner la dignité de l'intervention d'Emmanuelli et alors là j'étais sidérée. Je veux bien que si quelqu'un l'attaque on le défende, mais de là à demander la parole en BN pour dire ça... moi je me sentais pas de sortir de ce BN sans rien dire. Alors j'étais super mal à l'aise, mais j'ai levé la main et j'ai dit « moi je suis très choquée de l'intervention d'Henri Emmanuelli, c'était pas la même situation » et tout ça, quoi... Et là je vois tout le monde qui me regarde avec des yeux, mais des yeux... même Benoît [Hamon, un des dirigeants du courant NPS]. Alors je lui envoie un mot pour savoir s'il y a quelque chose qui ne va pas ; il me répond « ton intervention a été décidée en réunion préparatoire de BN ? » je lui dis « non » et il me répond que c'est quand même un peu délicat. Alors on n'a plus le droit de parler de trucs délicats ? [...]. J'étais mal à l'aise, mais je l'aurais été encore plus si j'avais rien dit »<sup>26</sup>.

Ce récit montre à quel point la gestion des émotions par l'institution partisane au sein des instances dirigeantes est complexe.

Elle s'inscrit tout d'abord dans une extrême codification, ritualisation des instances délibératives du PS. Comprenant une soixantaire de membres, le Bureau National est l'instance hebdomadaire chargée d'élaborer la ligne du parti. Depuis les années 1970, il obéit au même déroulement : une intervention générale du Premier secrétaire précède la présentation par les différents secrétaires nationaux de communiqués précisant la position du parti face à tel ou tel sujet d'actualité, position qui a vocation à être discutée et amendée lors du débat qui suit (les affaires internes étant théoriquement réservées au Secrétariat national). L'ordre du jour est donc consacré à l'élaboration de la ligne du parti sur des enjeux de politiques publiques ou sur des événements de la vie politique, et c'est le registre impersonnel de l'expertise qui l'emporte dans des débats le plus souvent extrêmement techniques (notamment quand il s'agit de commenter l'actualité parlementaire). Cette technicisation du débat, pour une part due à la professionnalisation du parti, ne favorise pas le recours au registre émotionnel. La disparition du « secret », facilitée par l'usage intensif des téléphones portables et des réseaux sociaux par les participants eux-mêmes, conduit d'autre part le cabinet du Premier secrétaire à opérer une sélection rigoureuse des sujets à discuter, et à réserver, dans la mesure du possible, les plus conflictuels à des groupes de travail informels moins exposés aux médias.

Le récit de B. Romagnan permet de comprendre les mécanismes d'ajustement et de contrôle réciproque mis en œuvre quand des sujets polémiques (car touchant à des individualités du parti, ou touchant à des matières sensibles comme ici le financement du parti) font cependant irruption dans le débat. En l'occurrence, le rappel à l'ordre des leaders de son courant, la désapprobation des membres de l'instance s'expliquent par sa transgression de règles communément admises au sein de l'instance, cohérentes d'ailleurs avec le principe de collégialité (évitement des critiques *ad hominem*, et des affrontements directs avec d'autres participants). Mais c'est également son recours au registre émotionnel, inhabituel dans cette

---

<sup>26</sup> Entretien avec B. Romagnan, décembre 2004.

instance (« moi je suis très choquée de l'intervention d'Henri Emmanuelli... ») qui est sanctionné. En interprétant de manière littérale le principe de collégialité (tel qu'il peut être appliqué dans d'autres organisations, par exemple dans certains mouvements de jeunesse), elle bafoue enfin des hiérarchies informelles mais évidentes : son statut et ses ressources (femme, jeune, non-parlementaire) ne sont pas suffisants pour lui permettre de s'attaquer impunément à un chef de courant (H. Emmanuelli) et à une figure tutélaire du parti (P. Mauroy).

Autrement dit, si le recours au registre émotionnel est peu encouragé dans les instances officielles de la direction, il l'est encore moins pour les membres les moins « dotés » de la direction, sur lesquels la contrainte partisane s'exerce plus directement, notamment par le biais des réunions de courant qui se tiennent avant et parfois après les instances officielles et qui fournissent ainsi le contrôle latéral requis par la collégialité. L'expression des émotions semble n'être finalement tolérée que chez certains dirigeants, plus égaux que d'autres.

Cette tolérance est enfin exercée de manière différenciée, selon le degré de publicité et d'officialité des débats et des interactions. La même personne traitant le même jour du même enjeu mais dans des arènes partisanes différentes peut ainsi s'autoriser une forme de personnalisation du discours et de spontanéité dans des arènes plus fermées qui ne sont pas envisageables dans des arènes ouvertes. On revient ici à la distinction classique opérée par Goffman entre la scène où les acteurs sont tenus d'être « en représentation » et les coulisses, où une forme de relâchement et de distanciation au rôle est possible. Cette distinction est particulièrement sensible dans les moments d'intense négociation intra-partisane que le parti doit régulièrement affronter (congrès, commissions d'investiture). Dans un moment aussi critique que celui de la composition des listes en vue des élections européennes (2004), C. Trautmann, ancienne maire de Strasbourg, députée européenne sortante mais n'étant pas reconduite en position éligible sur les listes qui viennent d'être présentées, exprime son désaccord en utilisant un registre très affectif, dans le huis-clos d'une réunion de la motion majoritaire. Elle explicite par ailleurs tout ce qui ne se dit pas d'ordinaire : les mécanismes de rétribution et de favoritisme, etc.

« J'ai été la première femme socialiste à gagner une ville de plus de 100 000 habitants. D'accord, j'ai perdu en 2001, mais les échecs n'effacent pas les succès. Je constate que c'est toujours les mêmes pour lesquels on trouve des solutions. Les autres, on les envoie au charbon et on les laisse se débrouiller après. Donc, je réaffirme mon désaccord avec la liste Alsace»<sup>27</sup>.

Quelques heures plus tard, dans le contexte beaucoup plus officiel et médiatisé du Conseil national, le « je » disparaît dans son intervention à la tribune, et son discours revendique explicitement l'objectivité de son désaccord :

« L'Alsace est la seule région restée à droite, tous les militants espéraient un geste. L'Alsace n'aura donc pas de parlementaire européen éligible, la Lorraine est très loin sur les listes. Ça me fait de la peine par rapport à la responsabilité du parti, pas sur un plan affectif. Il va falloir expliquer aux camarades que nous ne pouvons ramener une réponse positive. Une fois de plus, l'Alsace et la Lorraine

---

<sup>27</sup> Réunion de majorité, 16 avril 2004, notes d'observation. C. Trautmann reléguée en position 5 sur la liste « Grand Est » sera finalement élue, compte tenu des résultats bien meilleurs qu'espérés du PS lors de ces élections.

sont des maillons faibles, alors que là-bas l'Union Européenne n'est pas qu'une vaine incantation »<sup>28</sup>.

En cas d'éviction, le discours légitime « tenu en public » est celui de la dé-personnalisation (et donc de la mise à distance affichée des émotions) : les doléances ne peuvent faire état de la perte des gratifications symboliques et matérielles individuelles, elles insistent donc sur la remise en cause d'équilibres généraux, qui ne font pas tant « perdre » le candidat lui-même que le parti dans son ensemble (ses courants, ses fédérations, ses régions...). La coexistence de ces arènes plus ou moins ouvertes ou fermées est cependant nécessaire à la survie de l'organisation collégiale : la possibilité de la « voice » en coulisse est sans doute le prix à payer par l'organisation pour éviter des « exits » encore plus coûteux.

Comme on l'a vu, la configuration collégiale incite donc plutôt à une euphémisation des émotions dans les délibérations officielles entre pairs, de manière à exporter les conflits potentiels dans des espaces moins exposés au public (sous-groupes de travail, réunions informelles, réunions de courant, etc.). Ce dispositif organisationnel n'agit cependant pas comme une variable indépendante entraînant des effets systématiques. La contrainte qu'il entraîne est fonction des contextes, mais aussi du degré de professionnalisation des participants (qui ont plus ou moins intégré les normes légitimes) et peut-être aussi des conjonctures historiques. La lecture des débats de la SFIO dans les années 1950 et 1960 montre ainsi un recours beaucoup plus fréquent à une rhétorique des émotions. La confidentialité alors mieux préservée des débats, leur idéologisation, mais aussi le refus absolu du principe même de la délégation du pouvoir (« le parti, c'est moi ») semblent ainsi favoriser un recours au registre émotionnel beaucoup plus fréquent que dans les débats actuels : comme le rappelle M. Sadoun en citant Daniel Mayer (« Je suis attaché au parti, ça fait partie de ma peau »<sup>29</sup>) ou encore Guy Mollet (« Ce parti, il m'a offert les plus grandes joies de ma vie, il m'a transformé, il m'a fait ce que je suis »<sup>30</sup>), « quel que soit leur grade, les militants ne parlent pas de leur parti avec les mots de la politique ; retrouvant en somme les principes du socialisme, ils associent la langue privée à la langue publique, se livrent totalement [...]. Dans cet esprit, la préservation des liens affectifs devient une exigence d'autant plus rappelée qu'elle est souvent oubliée »<sup>31</sup>. Les émotions pouvaient alors se dire, notamment parce que ce type de discours semble avoir été une des rares manières possibles de légitimer un exercice du pouvoir personnel dans cette organisation. Depuis, les déclarations d'amour pour le parti semblent avoir perdu de leur efficacité, et de leur crédit auprès de ceux qui les professent comme de ceux qui les entendent. La professionnalisation de l'organisation, ses expériences gouvernementales (induisant que le parti n'est plus une fin en soi), le désenchantement militant en sont sans doute des facteurs déterminants. Quant à l'expression d'autres types d'émotions (regret, tristesse, colère, détestation), leur coût potentiel entraîné par la publicisation des débats semble avoir entraîné dans sa quasi-disparition. Le risque de mettre en danger la « façade » de l'institution semble bien trop grand, alors même que le parti cherche avant tout à valoriser son image d'organisation consensuelle, entièrement dévouée aux débats d'idées et constituée d'experts aptes à la gestion gouvernementale – et ce, même lorsqu'il s'agit de mobiliser les troupes. Les critiques sévères des cadres du parti qui ont accueilli le discours de Ségolène Reims au congrès de Reims de 2008<sup>32</sup>, faisant explicitement

<sup>28</sup> Conseil national, 17 avril 2004, notes d'observation.

<sup>29</sup> Intervention au Conseil national, 14-15 décembre 1957.

<sup>30</sup> Discours au 55<sup>e</sup> congrès national, 1965.

<sup>31</sup> Marc Sadoun, *De la démocratie française, Essai sur le socialisme*, Paris, Gallimard, 1993, p. 225-226.

<sup>32</sup> « Il nous faut prendre soin de notre parti et pour cela il va falloir nous guérir, nous soigner [...]. Lorsque nous nous retrouverons tous au travail, entre nous, l'estime reviendra, et nous aurons tant besoin les uns des autres que nous finirons bien par nous aimer un tout petit peu » (discours du 15 novembre 2008).



référence au déficit de liens affectifs dans le parti, n'ont ainsi fait que souligner le désajustement de cette dernière aux normes partisans de distanciation.

### **L'institution travaillée par les émotions**

On peut alors poser l'hypothèse que si la collégialité suppose une recherche constante du consensus et l'évitement des conflits directs, le recours au registre affectif intervient surtout soit quand le principe de collégialité est ébranlé, soit dans les arènes partisans résiduelles où la collégialité tolère des formes de leadership personnalisé.

### ***L'informalisation des instances***

De fait, la disparition du « secret » qui entoure et rend possible chez Goffman le travail des équipes – et donc l'existence même de la collégialité – met de plus en plus à mal la distinction entre coulisses et représentation. Le respect des « bienséances » (des normes légitimes de discours et de comportement) qui faisait la spécificité des dirigeants et de leurs instances<sup>33</sup> tend ainsi à s'amoindrir, dans la mesure où les arènes mi-officielles, mi-publiques tendent à se multiplier, et où le statut de l'interaction tend à devenir de plus en plus flou pour les participants eux-mêmes. Comme le fait remarquer H. Emmanuelli,

« Aujourd'hui le Conseil national est devenu un fond de décor pour les médias, où une ou deux personnes, voire une, le Premier secrétaire a un message à faire passer devant les journalistes et il faut le décor avec. Mais ce ne sont plus des lieux de discussion ou de décision, c'est complètement dévoyé. *Vous avez quelque chose à dire que vous jugez important, vous savez que les journalistes vont être au courant dans trois minutes, vous ne pouvez plus parler.* Quand vous avez quelque chose à dire, vous allez directement voir la personne et vous vérifiez que la personne n'a pas son portable allumé. *Et ça c'est un vrai problème, il n'y a plus d'endroits où on puisse parler librement et sincèrement* »<sup>34</sup>.

La collégialité est ainsi profondément travaillée par cette ambiguïté des interactions. L'expression des émotions déserte les scènes officielles, décidément trop exposées ; elles peuvent éventuellement se dire dans des interactions informelles dont la fréquence semble se multiplier ; mais elles peuvent alors faire l'objet d'instrumentalisations croisées par le biais des médias.

### ***Les courants ou la réintroduction des logiques émotionnelles au sein de la collégialité***

Si le degré de publicité influe sur l'expression des émotions, celle-ci est aussi fonction, comme on l'a vu, du dispositif organisationnel. Or il faut rappeler la dimension idéal-typique de la collégialité, qui ne saurait être conçue comme un mode d'organisation exclusif, quelque soit le type d'institution considérée<sup>35</sup> ; dans la pratique, la norme de la collégialité co-existe

---

<sup>33</sup> « Plus on s'élève dans la pyramide des statuts, plus le nombre de personnes avec qui on peut être familier diminue, moins on passe de temps dans les coulisses, et plus on a de chances d'être contraint à la politesse et à la bienséance » (E. Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Minit, 1983, p. 124, cité par P. Braud, *L'émotion en politique*, op. cit., p. 151).

<sup>34</sup> Entretien avec H. Emmanuelli, février 2007.

<sup>35</sup> E. Lazega, « Le phénomène collégial... », art. cit., p. 643.

fréquemment avec un fonctionnement bureaucratique et des formes plus ou moins diffuses de leadership. Dans la littérature portant sur la sociologie des universités ou des cabinets d'avocats, ce leadership qui se développe sous le regard des pairs (et donc sous des formes diverses) est supposé se fonder sur une plus grande expertise. Dans l'univers partisan, il s'appuie plutôt sur une accumulation de ressources individuelles et collectives (carrière scolaire et professionnelle, mandats internes et électifs, réseaux relationnels et ressources médiatiques) qui permettent à des logiques charismatiques de se déployer, notamment au sein des courants.

Les courants sont eux-mêmes produits par l'organisation statutaire du parti, qui recrute les membres de ses instances de direction au scrutin proportionnel de liste ; pour être élu au sein de ces instances, il faut donc s'affilier à une liste en général conduite par une personnalité du parti, qui présente un texte (une « motion ») au vote des adhérents. Être dirigeant au PS, c'est donc indissociablement faire partie de ces instances (CN, BN, SN) qui se consacrent à l'intérêt général du parti, et occuper au sein de son courant une place qui permet d'être sélectionné et investi par ce dernier lors des élections internes. Ces courants, qui participent au fonctionnement collégial du parti dans son ensemble, sont cependant eux-mêmes très peu « collégialisés » dans leur fonctionnement interne, qui s'apparente plutôt aux équipes à structure concentrique décrites par F.G. Bailey. Les cercles les plus proches du « leader » sont régis par un principe « moral » de dévouement à un idéal ou à la personne même du leader, alors que les cercles plus éloignés fonctionnent sur un mode « transactionnel » où les partisans s'apparentent à des mercenaires qui monnaient leur soutien en échange d'avantages ou de ressources<sup>36</sup>.

Bailey file ainsi la métaphore de l'entrepreneur politique, qui est soumis aux mêmes contraintes qu'un banquier : pour maximiser ses ressources, il doit entretenir la « confiance » que ses débiteurs mettent en lui. Or cette confiance est beaucoup plus facilement garantie dans les relations de type « moral », dans la mesure où ces dernières reposent « sur une idéologie, sur un amour du leader soit en tant que personne, soit le plus souvent parce qu'il représente un idéal transcendantal »<sup>37</sup>. Retenir ses partisans est dans ce cadre bien plus aisé que lorsqu'il s'agit de relations purement transactionnelles : le crédit n'est alors que de court terme, les partisans sont toujours susceptibles de faire défection pour trouver ailleurs des rétributions plus attrayantes. Comme le signale Bailey, les leaders « doivent consacrer beaucoup de leur temps et de leur énergie pour conserver la machine en état de marche : [...]. Il faut renouveler ou renégocier les prêts très souvent »<sup>38</sup>. Toutes les équipes présentent ainsi un mélange de relations morales et transactionnelles, dont le dosage peut d'ailleurs varier au cours de leur histoire : « toute suite continue de transactions entre les mêmes partenaires tend à faire naître une relation morale »<sup>39</sup>. De fait, si les courants au sens strict (de groupes ayant déposé une motion au congrès) ont désormais une durée de vie limitée, les groupements informels attachés à une personnalité perdurent (on parle encore aujourd'hui au PS de jospiniens, de mélenchonistes, alors que leurs leaders ont depuis longtemps quitté le parti) et des équipes factionnelles qui ont réussi à se maintenir pendant un certain nombre d'années peuvent finir par reposer sur des relations morales.

On pourrait dire que les courants se situent sur un *continuum*, qui relierait à une extrémité des groupes en général minoritaires, très attachés à la production idéologique et au caractère collégial de leur direction (par exemple, l'ancienne Gauche socialiste née au congrès

<sup>36</sup> F.-G. Bailey, *Les règles de la compétition politique*, Paris, PUF, 1969, rééd. 1971., p. 42.

<sup>37</sup> *Ibid*, p. 61.

<sup>38</sup> *Idem*.

<sup>39</sup> *Ibid*, p. 69.

de Rennes en 1990, et disparue en 2003, dirigée par le triumvirat J.-L. Mélenchon, J. Dray, M.-N. Lienemann), à des courants surtout orientés en fonction de l'entreprise présidentielle de leur leader (le courant fabiusien, Désirs d'Avenir pour S. Royal...). Ce *continuum* ne recoupe d'ailleurs pas nécessairement un clivage droite/gauche : le CERES, le courant poperéniste, puis le courant mélenchoniste après le referendum européen de 2005, classés à la gauche du parti, étaient très structurés autour de la personnalité de leur leader. Il semblerait cependant qu'au niveau des instances nationales (et en particulier des plus élevées dans la hiérarchie, le BN et le SN), la personnalisation des relations au(x) leaders l'emporte quel que soit l'équilibre présenté par le courant en termes de composantes morale et transactionnelle<sup>40</sup>.

Cette dimension affective s'exprime à plusieurs niveaux. Elle est très présente dans les justifications que les dirigeants donnent de leur appartenance à tel ou tel courant. Tout se passe comme si l'allégeance ne pouvait être légitimée que par l'héroïsation du leader du courant, qui se retrouve invariablement paré de qualités humaines exceptionnelles :

Jean-Pierre Bel [président du groupe socialiste au Sénat, par la suite Président du Sénat ] au sujet de F. Hollande :

« C'est une personne exceptionnelle. Il a de l'humour, il est gentil, et il est d'une intelligence... Il n'a pas de défauts. On a eu des atomes crochus immédiats »<sup>41</sup>.

Christophe Borgel [ancien président de l'UNEF-ID, adjoint au maire du XIXe arr., négociateur pour Socialisme et démocratie, le courant strauss-kahnien, aujourd'hui secrétaire national aux élections du PS] au sujet de J.-C. Cambadélis :

« Je pense que c'est un des dirigeants les plus intelligents qu'on ait dans ce parti, dans le débat politique ; moi je veux pas faire une carrière, mais je crois dans la politique, dans la pensée, et je crois que la pensée est utile à l'action politique [...]. Mais Camba, je ne dis pas que c'est le plus brillant, mais sur une liste de cinq il y est vraisemblablement. Pour sa capacité d'analyse politique, ses propositions politiques »<sup>42</sup>.

Stéphane Israël [conseiller à la Cour des Comptes, coordinateur du groupe des experts et plume de L. Fabius] à propos de L. Fabius :

« C'est aussi quelqu'un d'agréable, de très calme. Il a des nerfs d'acier. Il ne passe pas ses nerfs sur ses collaborateurs. Il y a une tranquillité dans le travail qui est assez agréable. Par ailleurs, c'est un bosseur ; si on fait une note, il la lira, si on fait une formule, il y a beaucoup de chances pour qu'il se la réapproprie. On n'a pas l'impression de travailler dans le vide [...]. Moi, j'ai toujours accroché ; je comprends très bien que certains n'accrochent pas. Mais c'est toujours agréable de travailler avec celui qu'on admire le plus »<sup>43</sup>.

Sans être dupe de l'effet du contexte de l'entretien (des appréciations moins amènes sur d'autres traits de caractère peuvent être formulées dans des occasions plus informelles), il est intéressant de voir que la relation personnelle fondée sur l'admiration est présentée comme étant indispensable au maintien de l'allégeance : comme si, en fait, l'admiration grandissait autant le leader que le *follower* qui l'exprime (de fait, l'affichage de l'admiration permet aussi

<sup>40</sup> Sur ce point, nous nous permettons de renvoyer à notre thèse, IIIe partie, « Les appartenances collectives des dirigeants ».

<sup>41</sup> Entretien avec J.-P. Bel, mars 2005.

<sup>42</sup> Entretien avec C. Borgel, juin 2003.

<sup>43</sup> Entretien avec S. Israël, mars 2005.

de se démarquer d'un positionnement exclusivement stratégeste : si le don de soi ne se fait plus au parti dans son ensemble, il faut au moins qu'il soit affiché au bénéfice d'un leader supposé bénéfique pour le parti – et le pays). De la même manière, les liens affectifs qui lient les membres du courant entre eux sont également explicitement valorisés, de la part du leader comme de ses affidés : pour C. Bartolone, l'admiration pour le leader, la reconnaissance de son charisme sont indissociables de la réaffirmation de l'identité collective de l'équipe fabiusienne dans la guerre des courants.

*« Entre les différentes générations de militants, ça s'est toujours bien passé, parce qu'on était soudés, comme des illuminés, par cette idée qu'on avait découvert quelqu'un qui pouvait être porteur à la fois de la tradition et de la modernité. Et comme des jospinistes ou des historiques du mitterrandisme se sont dit « ouh là, si Fabius réussit son opération, on va prendre un coup de vieux », on a été tout de suite sous pression. Et ça soude un groupe [...]. Alors, il y a une vraie convivialité, mais si vous voulez on s'en est tellement pris plein la figure, que du coup, vous avez cette espèce de solidarité de celles et ceux qui se sentent... pourchassés. [...]. Donc moi quand je lis des grands papiers, sur ce funeste congrès de Rennes, je dis à Fabius « heureusement qu'il y a eu ce congrès de Rennes, sinon tu n'aurais pas tout ce monde autour de toi »<sup>44</sup>.*

Plus exactement, la cohésion du groupe, présentée ici comme un des produits de la lutte fratricide entre courants, permet aussi lorsqu'elle est fondée sur l'admiration pour le leader de justifier le rôle pris par le courant dans ces conflits si dommageables à l'unité du parti. On retrouve le même type de justifications chez le leader lui-même, Laurent Fabius :

*« Pour le courant, je sais qu'on a la réputation d'être une armée romaine... [...]. Mais si vous voulez, je vais pas jouer la fleur des champs, mais il y a une dimension humaine là-dedans. Moi quand je donne mon amitié, je la donne. Et il n'y a pas...si vous voulez, dans cette relation, chacun est à l'aise. Parce qu'il n'y a pas tellement de problème de leadership. Il faut que chacun soit à l'aise, et en même temps qu'il y ait une méthode de solution des conflits. [...]. Mais bon, la dimension humaine est très importante, bon ça ne s'explique pas, on a traversé toute une série de périodes [...] et puis bon, il y a un côté anciens combattants, on a vécu ensemble des choses, on évolue aussi avec le temps, on gagne en expérience, en gentillesse. C'est une chose que je regrette, c'est que cette dimension d'aventure humaine, la dimension amicale, fraternelle, chaleureuse, elle existe beaucoup avec les gens, heureusement, mais elle existe très peu dans l'organisation »<sup>45</sup>.*

Les courants présentent de fait une grande densité dans les relations interpersonnelles (les dirigeants y passent beaucoup plus de temps que dans les instances officielles, et y sont moins soumis au turn-over qui caractérisent ces dernières). Ils présentent également des espaces de discussion exemptés d'un certain nombre de contraintes qui pèsent sur les instances officielles : moins d'exposition médiatique, de nécessité de sauvegarder la façade de l'intérêt général du parti, mais en revanche des intérêts communs dans la compétition qui se joue quotidiennement contre les courants adverses. Les interactions dans le cadre du courant n'entraînent pas nécessairement un discours plus « affectif » ; mais de fait, elles permettent un relâchement au rôle qui autorise une expression plus crue des enjeux, y compris et surtout des enjeux stratégiques (qui emportent eux aussi leur lot de passions et d'émotions). Le

---

<sup>44</sup> Entretien avec C. Bartolone, février 2005.

<sup>45</sup> Entretien avec L. Fabius, février 2007.

décryptage des situations de concurrence et de conflit peut ainsi se dire beaucoup plus librement que dans les instances officielles, comme en témoigne cet extrait d'observation au QG du courant strauss-kahnien « Socialisme et Démocratie », le soir du referendum national sur le Traité Constitutionnel européen, et de la victoire du « Non » (alors que le courant avait fait campagne pour le « Oui », suivant ainsi la ligne officielle du parti)<sup>46</sup> :

Il est minuit, dans la salle de réunion de la rue de la Planche (Paris, 7<sup>e</sup> arr.). L'ambiance générale est tendue, mais pas vraiment morose, compte tenu de la défaite de la ligne politique pourtant défendue par le courant ; l'échec était apparemment attendu. J.-C. Cambadélis arrive souriant, lance des plaisanteries en entrant dans la salle :

« Mais pourquoi vous faites cette tête-là ?! Ça éclaircit quand même pas mal le paysage pour la présidentielle, ce qui vient de se passer ! ».

Les plus silencieux sont ceux dont les circonscriptions ont massivement voté pour le « non ». D. Strauss-Kahn, apprend, dépité, que Sarcelles a voté pour le non à 63% et se fait brocarder par J.-C. Cambadélis qui lui dit : « alors que chez moi [dans le XIX<sup>e</sup> arrondissement parisien], 55% pour le oui ! C'est la vie ! ».

[Tout le monde s'installe autour de la table].

– J.-C. Cambadélis : « Alors, ce que je retiens des interventions télé, c'est que Sarko va être candidat, et qu'Emmanuelli veut des primaires à gauche. Ce soir, Hollande, il faut pas se leurrer, il s'en remettra jamais. Mais Fabius, ce soir, c'est le candidat du PS. Maintenant, ce qu'il faut voir, c'est comment avancer sur les résultats, l'analyse de la situation... Parce que c'est pas par de la démagogie, mais par un réformisme conséquent qu'on peut s'en sortir. François Hollande, je lui ai dit deux choses : d'abord que pour lui c'était fini, ensuite comment on fait pour gagner le congrès ? C'est un séisme pour le PS, c'est un échec pour la majorité, pour le Premier secrétaire. Pour la majorité, il faut voir le Pas-de-Calais, les Bouches-du-Rhône, comment Guérini peut lutter contre Vauzelle. Mais bon, on a perdu ces fédés-là, et l'Île-de-France, sauf peut-être Paris, mais bon. Il est possible que ça se termine avec Strauss en chef de la minorité ; il faut en avoir conscience.

– D. Strauss-Kahn : Et que dit Hollande ?

– J.-C. Cambadélis : Il dit juste qu'il faut tenir, pour pas laisser le parti à Fabius. Qu'est-ce qu'il peut dire d'autre ? ». [...].

– J.-M. Le Guen : « Il faut assez vite se lancer dans une critique de L. Fabius, pas être dans des regrets rétrospectifs. Fabius va avoir un effet d'impact, d'autant qu'il gère bien son truc. Il faut anticiper les 60/40, il faut tenir l'appareil le plus longtemps possible. Maintenant on est les challengers, au plan politique, de L. Fabius. Il faut qu'on le soit, sans s'aliéner les militants, d'autant qu'il n'y aura peut-être pas de sanction. Peut-être que F. Hollande ira à cheval avec L. Fabius ; je me rappelle de sa position en 93, il était contre le fait de débarquer Fabius [ton amer]. Donc il peut se retourner, comme il peut retourner l'appareil. En même temps, certains ne pourront pas revenir sur leurs choix ; Vallini dans l'Isère [président du conseil général], pour des raisons d'appareil, ne pourra pas revenir sur ses pas. Mais d'autres le lâcheront, pour les mêmes raisons.

– L. Baumel : « On est dans un changement d'analyse. Les 55% changent la donne. Exit Jospin, Hollande, on est dans une configuration DSK contre Fabius. En même temps il faut voir si on a raison de dire ça, il faudra en reparler demain. C'est une ambiance de soirée électorale, et on sait qu'on n'est pas très lucide dans ces cas-là.

<sup>46</sup> Notes d'observation, réunion 29 mai 2005.

Donc on part sur quoi ? Une contribution, une motion différente de celle de F. Hollande ? »

L'espace resserré du courant, particulièrement dans ce type de situation qui rassemble une vingtaine de personnes (les plus proches de D. Strauss-Kahn, et quelques « petites mains ») permet ainsi la focalisation sur les enjeux internes (l'analyse politique générale est réservée à des formats plus larges, ou aux plateaux de télévision) et l'expression de la déception, de l'ironie, etc. rendue d'autant plus facile que ces émotions sont *a priori* partagées. Mais il permet surtout l'explicitation des calculs. Le courant leur offre l'espace qui leur permet de mettre en œuvre leurs savoir-faire, de mener à bien leur travail politique d'élaboration stratégique, sans se préoccuper d'une quelconque « façade » institutionnelle. Les seules contraintes dans l'espace de concurrence propre au courant consistent en la loyauté affichée au leader, et dans la nécessité de faire la démonstration aux autres participants (et au leader lui-même) de sa capacité à l'analyse politique des rapports de force.

### ***Les conjonctures critiques : quand la contrainte collégiale se desserre***

Si les courants restent donc les espaces privilégiés pour l'expression des émotions, les instances officielles peuvent elles aussi, dans certaines circonstances, autoriser le recours au registre affectif. Il s'agit en général de conjonctures critiques, où la direction nationale est remise en cause et où la compétition pour le leadership se donne libre cours : la période 1990-1995, qui succède au congrès de Rennes et qui précède l'élection de L. Jospin en fournit un certain nombre d'exemples (elle a vu se succéder quatre Premiers secrétaires à la tête du parti).

Le cas particulier du Comité Directeur (ancien Conseil national) du 3 avril 1993 illustre cette transgression des normes partisans : il intervient au lendemain de la défaite historique du PS aux législatives, qui perd les trois quart de son groupe parlementaire. La défaite est telle qu'elle ébranle l'autorité du Premier secrétaire Laurent Fabius, par ailleurs très contesté en interne par les courants jospinien et rocardien. A la fin de la journée, L. Jospin et J.-P. Chevènement auront annoncé leur démission des instances nationales (et pour le second, du parti), L. Fabius aura perdu son poste à la tête du Parti, remplacé par M. Rocard par les membres du Conseil, alors que seuls les délégués réunis en congrès sont statutairement habilités à élire un nouveau Premier secrétaire. M. Rocard annonce par ailleurs la tenue d'Etats-Généraux ayant vocation à transformer profondément les statuts du parti<sup>47</sup>. Ce Comité directeur, comprenant une centaine de membres, s'est tenu en huis-clos ; il a marqué une étape décisive dans l'histoire du Parti, et a produit des résultats qui d'après les participants n'auraient pu être anticipés au début de la journée.

De fait le rôle des émotions dans la dramaturgie de cette « révolution de palais » est souligné par tous les protagonistes dans leurs interprétations *ex post* : pour H. Emmanuelli,

« C'est pas programmé la chute de Fabius, sauf qu'il fait une erreur monumentale, [...]. Il convoque un Conseil national et il fait un discours, où il fait l'apologie de ceux qui ont été élus. Sans un mot pour ceux qui ont été battus, et il a une formule malheureuse, selon laquelle il s'autorise à rester Premier secrétaire parce qu'il a été réélu. Tout le monde a sursauté, on peut pas dire ça, quoi, par rapport à ceux qui ont été battus [...] Et se met à circuler l'idée dans le Conseil national, personne ne le croira jamais, mais

<sup>47</sup> Notamment en introduisant l'élection du Premier secrétaire au scrutin majoritaire direct des délégués du congrès, puis au scrutin direct par l'ensemble des adhérents (alors que c'était auparavant le premier signataire de la motion majoritaire qui était désigné).

que ce mec ne sait pas diriger le parti, il a choqué un peu tout le monde... toujours est-il qu'à 11h30 avec les rocardiens on se retrouve dans un bistrot pour rédiger un texte pour le foutre dehors [...]. Il y a une chose qu'on sous-estime beaucoup, c'est l'émotionnel. J'ai toujours été surpris par des explications compliquées sur des moments qui avaient plus été vécus comme émotionnels que comme des stratégies savantes »<sup>48</sup>.

Michel Rocard lui-même, sur les multiples retournements de situation qui ont émaillé la journée (renversements d'alliance, coups de théâtre, réévaluation des amis et des ennemis...) :

« Ça grenouille de tous côtés. On est en suspension de séance permanente. C'est fou, sympa, pittoresque, et -il faut le dire- préoccupant »<sup>49</sup>.

L'importance accordée *a posteriori* aux émotions permet bien sûr de légitimer l'irrégularité statutaire, et ainsi de répondre à l'accusation du « putsch », mais aussi de nier l'aspect tactique de l'événement – et ainsi de répondre à l'accusation du complot prémédité. Pour autant, la dimension émotionnelle est bien présente dans les débats tels qu'ils ont été retranscrits. Tous les protagonistes ont recours à cette rhétorique affective dans leurs interventions ; L. Fabius (« Pas d'hypocrisie entre nous, mes camarades ») mais aussi et surtout H. Emmanuelli, un des principaux artisans du bouleversement en cours, et M. Rocard, le nouveau titulaire de la fonction, qui s'y attardent longuement dans leurs discours de clôture :

- H. Emmanuelli (après le départ des fabusiens) : « A ceux qui ne sont pas là ce soir, qui ne sont sans doute pas en état d'apprécier la situation avec sérénité, je dis que m'étant trouvé dans cette situation [d'être minoritaire], je la comprends, je ne la juge pas. A ceux qui ne sont pas là ce soir, je dis qu'ils auront leur place à nos côtés, qu'ils l'occuperont, qu'il ne dépend que d'eux de l'occuper et que je suis persuadé qu'à l'arrivée, ils auront l'humilité nécessaire pour reprendre leur place dans ce combat des militants qui doit rester notre seul objectif, parce que très franchement, ce soir au Parti socialiste personne n'est heureux. Je peux vous dire que ceux qui organisent ce vote ne baignent pas dans la gaîté, ils sont plutôt dans la tristesse »<sup>50</sup>.
- M. Rocard : « *Il est normal que chacun ce soir soit un peu triste. Je vous demande seulement de n'avoir pas d'amertume, ce n'est pas la même chose. [...]. J'ai joie, fierté et plaisir à vous dire que sur les sept ou huit grands moments véhéments que j'ai connus, celui d'aujourd'hui, nos absents de ce soir compris, est le plus digne. La retenue collective, la courtoisie, le respect de l'autre ont même atteint le point où il devenait un peu difficile d'être parfaitement clair sur ce que représentait politiquement l'enjeu – qui était une personne [...]. Je tiens beaucoup à vous dire, moi, que dans cette journée émouvante et rude, cet aspect-là, ce progrès de civilisation est pour moi un grand moment de dignité dans l'histoire de notre parti* »<sup>51</sup>.

On voit que les deux orateurs empruntent à la même rhétorique émotionnelle, visant à célébrer leur amour du parti même et surtout quand la réunion de famille tourne mal. Mais la dramatisation de l'instance et les transgressions des normes habituelles ont été telles que l'utilisation du registre affectif dans l'intervention de M. Rocard subit une sorte de

<sup>48</sup> Entretien avec H. Emmanuelli, février 2007.

<sup>49</sup> M. Rocard, *Si la gauche savait. Entretiens avec G.-M. Benamou*, Paris, Point-Seuil, 2007.

<sup>50</sup> H. Emmanuelli, *PS Info* n°544, p. 46.

<sup>51</sup> M. Rocard, *idem*, p. 49.

retournement. Il y fait l'éloge de valeurs de « civilisation » internes au parti qui ne sont pas sans évoquer celles de la civilisation de cour décrites par N. Elias, à savoir la mise à distance des pulsions, l'auto-contrainte, le respect d'une forme de savoir-vivre interne à l'organisation. Ce qui est investi affectivement (« j'ai joie, fierté et plaisir à vous dire... »), c'est finalement le respect des normes collectives de langage et de comportement du parti, celles qui commandent de ne pas personnaliser les conflits (alors même que M. Rocard reconnaît dans la même phrase qu'il s'agit bien d'un enjeu de personnes, aveu peut-être rendu possible par le faible nombre de présents), de ne pas non plus les exporter médiatiquement. L'usage initial du registre émotionnel sert donc paradoxalement à promouvoir une représentation du parti idéal qui serait dépassionné. De fait, il est crucial pour les nouveaux dirigeants du parti de maintenir la fiction d'un parti où les conflits se règlent de manière définitive, sans verbalisations excessives qui puissent fournir par la suite le prétexte à de nouvelles déstabilisations.

Les émotions paraissent ainsi surgir sur la scène officielle quand sous la pression de multiples facteurs, exogènes (chocs électoraux) comme endogènes (mémoires d'anciens conflits non-résolus –ici celui du congrès de Rennes, rareté des ressources) la collégialité se fissure et que les enjeux de leadership la vident de sa substance. Elles participent alors activement à la prise de décision et à la reconfiguration de l'institution.

Intégrer la dimension affective dans l'analyse des relations entretenues par les dirigeants d'une organisation politique permet de mieux comprendre ce qui se joue à leur sommet. Le partage de ressources sociales et politiques, d'intérêts communs, la maîtrise des calculs stratégiques ne suffisent pas à expliquer les discours, les pratiques, la prise de décision. L'institution partisane contraint les dirigeants au moins autant qu'ils ne contribuent à la forger, et dans ce cadre, la gestion des émotions joue un rôle déterminant ; N. Elias a montré à quel point leur contrôle était crucial dans la perpétuation de la société de cour et plus généralement, des groupes élitaires dans les sociétés modernes « pacifiées ».

Les dirigeants partisans socialistes présentent à cet égard la spécificité d'être soumis à des dispositifs organisationnels et à une « étiquette » qui répondent théoriquement à un idéal égalitaire et collégial. On a essayé ici de montrer comment le dispositif spécifique de la collégialité influe sur l'expression des émotions, et à l'inverse, comment l'étude de cette dernière permet en retour d'enrichir la compréhension de cette notion de collégialité. Contrairement à ce que l'on pourrait intuitivement en déduire, les relations de coopération et de rivalité qui la définissent n'entraînent pas une remobilisation constante des affects. La gestion complexe des conflits qu'elle suppose entraîne plutôt une mise à distance des émotions, au moins « en public ». Inversement, plus la hiérarchie et les phénomènes de leadership personnalisé se font sentir, plus le registre affectif devient prégnant, dans les discours comme dans les pratiques ; la possibilité de ce type d'expression étant potentiellement une des conditions paradoxales de la survie du modèle collégial. C'est cette densité des relations internes au groupe, mais aussi la plasticité de l'institution partisane que l'observation au niveau micro des interactions routinières au sommet de l'organisation permet de saisir - loin de la vision stéréotypée couramment véhiculée de dirigeants exclusivement réduits à leurs calculs stratégiques.