

Écolo, une défaite exemplaire

Pol Zimmer

La participation au pouvoir du parti Écolo ne lui a garanti jusqu'ici aucun lendemain victorieux : tant en 2003 que tout récemment, en mai 2014, le retour aux urnes a débouché sur de réelles défaites. Certes, chaque parti connaît des variations, parfois significatives, dans ses scores lors des échéances électorales, mais il faut constater qu'aucun ne semble, ces vingt dernières années, y être aussi sensible qu'Écolo dans la sphère francophone des partis politiques belges.

La volatilité des voix y est plus importante qu'ailleurs¹. « La différence donne à voir, la répétition donne à penser », disait le philosophe français Gilles Deleuze. Au moment où ce parti achève une longue démarche interne d'analyse et de refondation, il est intéressant de tenter de relever plus particulièrement quelles pourraient être certaines de ses caractéristiques en tant que parti qui font que ses oscillations électorales ne seraient pas conjoncturelles, mais induites par certaines de ses logiques organisationnelles. Le propos tenu ici gagnerait à être nuancé selon les périodes et les présidences. Et d'autres thèmes, qui participent à l'environnement de la question, auraient pu être évoqués : la désaffiliation citoyenne ou la prégnance des médias sur le champ politique entre autres. Ce sont deux des limites assumées de ce texte.

¹ Sous : la direction de K. Deschouwer : « Attitudes et comportements des électeurs lors du scrutin du 25 mai 2014 », dossier du *Crisp* n° 2225, 2014.

Une base culturelle, mais pas de réelle base sociale

Le projet politique porté par Écolo tente d'articuler deux radicalités : la critique de notre modèle capitaliste de développement, trop centré sur la croissance économique et qui mène à un épuisement des ressources qu'il mobilise et la critique des formes organisationnelles « traditionnelles » que sont les partis politiques classiques où le pouvoir semble confisqué par une petite minorité². Et au-delà de la critique de ceux-ci, c'est, pour certains, la démocratie représentative qui est visée.

Convenons que, grâce, notamment, à l'action des militants et partis écologistes depuis plus de trente ans, mais aussi à des drames sociaux réels et à des catastrophes naturelles, la conscience des enjeux environnementaux et la nécessité de réponses adaptées ont

² Une oligarchie selon les termes de Michels Robert.

fait progressivement l'objet d'un consensus international. Le thème de la durabilité s'est imposé dans le débat public³ même si on peut regretter la lenteur et la frilosité des réactions de différentes autorités à cet égard.

La seconde critique, qui s'appuie notamment sur les théories de la démocratie participative et délibérative, valorise, en principe, l'échange argumenté comme source de légitimité d'une position ou proposition politique et se caractérise par une méfiance vis-à-vis de toute forme trop instituée de pouvoir, voire de responsabilité et de décision. Cette « culture », spécifique pour un parti politique, mais dans l'air du temps d'une époque marquée par un effritement des autorités et des légitimités, apparaît comme une des caractéristiques essentielles du parti comme organisation : nourrie d'anti-autoritarisme et de méfiance, elle explique en partie importante son fonctionnement.

Ces deux foyers actifs de critique, solidaires dans leurs principes⁴ et leur questionnement de nos modèles dominants, mais dont rien ne garantit l'articulation harmonieuse dans l'opérationnalité de l'action d'un parti, génèrent une culture de contrepouvoir, qui semble largement partagée à l'interne. Cette double radicalité permet à Écolo de drainer des publics diversifiés, mais bien peu d'origine populaire : sans doute pour remettre en question les modes de vie dominants, consuméristes ou organisationnels, faut-il y avoir goûté de manière suffisante, si ce n'est à satiété.

En contrepoint de l'affirmation de cette culture articulée autour de deux pôles, il est important de relever que le lien

entre Écolo et la société est moins organique que celui des autres partis : certes le monde associatif, surtout, et le mouvement étudiant, qui en sont deux des fournisseurs importants, sont des acteurs de plain-pied de notre société depuis de nombreuses années. Mais ils ne constituent qu'une part de la société civile et ce n'est pas leur faire injure que de considérer que leur ancrage dans la société reste moins prégnant que celui d'autres acteurs de la société civile comme les mutuelles, les syndicats ou certaines associations professionnelles, quasi insérés dans la gestion du pays, et qui constituent des sas très fréquentés vers les postes à responsabilité dans les partis considérés comme « traditionnels ». Outre le rôle de formation et de transmission que ces intermédiaires garantissent, ils constituent un lien fort entre certains segments de la société et les partis notamment par les collectifs qu'ils constituent et les services qu'ils dispensent. Ils fondent, consolident et pérennisent les liens des partis avec des parts de leur électorat. Ils constituent, aussi, des sources de légitimité, extérieures et pragmatiques, aux positions que les partis défendent et tenteront, le cas échéant, de concrétiser à l'occasion de leur accès au pouvoir.

Ce constat de déficit de lien organique avec la société est d'autant plus pertinent qu'Écolo souffre, aussi, d'un ancrage communal très inégal et quasi inexistant dans l'administration publique, généralement appréciée à partir de son histoire politique récente.

D'un tout autre point de vue⁵, mais aussi en lien avec le déficit de rapport organique avec la société, il faut relever qu'Écolo développe par rapport à ses

3 | *La Revue nouvelle*, « Les clivages structurent-ils encore la société ? », octobre 2009.

4 | Ainsi Benoît Lechat : *Écolo : la démocratie comme projet*, Etopia 2014 et Pierre-Etienne Scudier, *Démocratie managériale, démocratie délibérative et écologie politique*, mémoire Fopes 2012.

5 | Daniel Gaxie : « Économie des partis et rétributions du militantisme », *Revue française de science politique*, n° 1, 1977 ; Guillaume Sainteny : « La rétribution du militantisme écologique », *Revue française de sociologie*, 36-3, 1995,.

militants ou membres une politique de très faibles rétributions symboliques ou matérielles, au-delà d'une éventuelle plus-value de sens, contrairement à certains des partis traditionnels : certes, cela peut s'expliquer par un faible accès aux « ressources » que donne le pouvoir et paraître appréciable à un niveau éthique puisque revendiqué. Mais d'un point de vue organisationnel, c'est une ressource non utilisée : alors que d'autres partis font de l'échange un de leurs points forts en termes de stratégie d'organisation et que, pour certains publics, notamment issus des milieux « populaires », le monde politique est identifié comme un fournisseur d'emplois et un ascenseur social.

En synthèse, et d'autres exemples pourraient venir en appui, on peut relever que, malgré les avancées évidentes dans le débat public d'une série de thèmes portés par la critique écologique de notre modèle de développement, le parti Écolo comme organisation ne semble pas avoir fortifié structurellement son lien organique avec la société, malgré ses expériences de participation au pouvoir fédéral et régional qui pouvaient en constituer aussi l'occasion.

Les campagnes électorales permettent à chaque parti d'user d'une sémantique rituelle, jouant fréquemment sur la peur, remobilisant dans la dernière ligne droite de la campagne électorale, l'escompté noyau large de son électorat : le bain de sang social pour le PS, la nécessaire réforme fiscale pour le MR, ce qui survit du C pour le CDH notamment dans l'enseignement, la volonté hégémonique flamande pour le FDF, pour rester dans l'espace francophone. Chaque parti en joue, mais ce n'est pas un jeu : c'est un signe de ralliement sur des enjeux très concrets et qui touchent tous à l'emploi ou en tout cas au pouvoir d'achat.

C'est aussi le rappel dans la dernière ligne droite que les partis politiques sont, avant tout, des organisations qui défendent l'intérêt de groupes sociaux dans le partage et l'accès aux différentes ressources d'une société. Et en écho que la politique est une forme de gestion « pacifique » de cette régulation de la distribution des ressources⁶.

Parti de propositions davantage que de défense d'un groupe social, Écolo s'est autoproclamé à sa naissance un parti pas comme les autres ; il faut prendre cette affirmation au sérieux au-delà du rituel de présentation qu'elle constitue. Mais n'est-ce pas aussi dans ces différences revendiquées, ici la « volonté », voire le refus, de construire et d'entretenir un rapport plus organique avec la société ou la défense d'un groupe social que se trouve sa difficulté de stabiliser un électorat ?

Pour Écolo, le clientélisme⁷ n'est pas une option stratégique ; ce qui ne veut pas dire qu'il est tout fait absent, mais à la marge. C'est un choix lié au modèle politique promu qui valorise l'autonomie des citoyens, loin des liens obligés que produisent les pratiques clientélistes.

Ce qui pose une question essentielle, convenons-en, au fonctionnement du monde politique actuel et qui excède le propos de cet article : les pratiques de clientèle sont-elles nécessaires pour stabiliser des électorats ?

Les impensés d'une gestion qui se dit plus « démocratique »

Si l'absence de lien plus organique avec la société et d'accrochage à une — ou des — base sociale clairement identifiée, constitue une caractéristique d'Écolo comme organisation, une

6 | Ce qui fait apparaître la politique comme une forme de gestion pacifique de la violence.

7 | J.-Fr. Medard, « Le rapport de clientèle : du phénomène social à l'analyse politique », *Revue française de science politique*, n° 1, 1976, p. 103-131.

autre essentielle, pour notre propos, tient à la place accordée à ce qu'on appellera sa « démocratie interne » et à l'égalitarisme qu'elle promeut.

Davantage que ses modalités procédurales, c'est la prégnance culturelle de celle-ci que nous souhaitons mettre en évidence. Car elle aboutit, faute de structures plus encadrantes et/ou de temps mieux différenciés, d'une part, à privilégier l'impératif délibératif plutôt que les nécessités décisionnelles et opérationnelles propres aux partis et, d'autre part, dans le même mouvement, à produire une réversibilité fréquente des positions, au gré des rapports de force ou alliances changeant à l'interne, qui fracture régulièrement sa légitimité et paraît contreproductive, à fortiori si le parti est impliqué dans des majorités politiques.

Cette double dynamique aboutit également à fragiliser, si ce n'est parfois à ruiner, l'émergence d'un leadership bien nécessaire à certains moments stratégiques.

Il conviendrait, certes, de mesurer, au-delà du discours, la réalité effective de cette démocratie interne qui a pu évoluer au fil du temps.

Il y a une sorte d'impensé des organisations qui ont la volonté, positive, de dépasser les fonctionnements hiérarchiques classiques : l'investissement dans l'interne de l'organisation y apparaît disproportionné par rapport à celui investi dans la formulation et la concrétisation de leur stratégie : un peu comme si cette dernière était la variable d'ajustement et que la régulation des rapports internes était première par rapport à elle.

On peut relire, à partir de ce « prisme », le processus d'analyse de l'échec électoral et de refondation qui a abouti tout récemment à une série de décisions du parti Écolo : un an quasi après les élections. On peut apprécier à cette aune, également, la qualité

mais, disons-le aussi, la longueur et la très relative lisibilité des programmes électoraux d'Écolo pour le citoyen.

Certes, le temps a vécu de ces exercices qui, tous les mois ou deux, voyaient une assemblée générale confirmer la participation d'Écolo aux gouvernements dans lesquels il était impliqué, les vendredis soirs, à l'issue de soirées qui devaient réjouir autant les démocrates internes que les brasseurs wallons. Et qui a dû surprendre, au début, les partenaires gouvernementaux et les a sans doute assez rapidement lassés et exaspérés.

Sans parler de l'effet sur les militants et l'électorat d'Écolo qui souhaitaient voir le parti assumer les responsabilités qui lui avaient été conférées.

Une démocratie interne qui génère la rivalité des égaux

Il y a peu de réflexions à ce jour qui tentent de systématiser les effets induits dans une organisation par une approche plus collective du pouvoir ; les textes existants se contentent d'en valoriser les principes et d'en célébrer les expériences. Les faits étant réduits ou peu rapportés et analysés, nous tentons ici d'élaborer l'une ou l'autre hypothèse davantage que de consacrer des certitudes.

Que libère-t-on dans une organisation en voulant échapper au côté pesant, voire enfermant, mais aussi structurant, des hiérarchies ? Sans doute des tas d'idées, de projets, de coalitions, voire des formes d'organisation et de vie : sûrement de la créativité et des propositions. Mais on peut penser aussi que la valorisation de la démocratie interne dans une organisation libère la rivalité des « égaux » davantage qu'elle ne la suspend si le leadership et le cadrage ne sont pas suffisamment assumés ou légitimés : plus d'égalité ne signifie pas automatiquement moins de rivalité,

cela peut être le contraire⁸ : la répartition des rôles est moins rigide ou moins stabilisée : ce qui multiplie, à la fois, les moments et objets de négociation.

Plus de démocratie interne peut aussi signifier plus de concurrence interne : dans une organisation, les leaders clairement légitimés sont à la fois les régulateurs du mode de fonctionnement et les boucs émissaires désignés en cas de problème. L'effritement de la légitimité de cette position de leadership induit une économie du fonctionnement de l'organisation qui « démocratise » en quelque sorte ces deux fonctions et les redistribue sur le plus grand nombre : surtout la première serait-on tenté de dire, car la tendance humaine, trop humaine, est sans doute de préférer exercer des droits plutôt que d'assumer des responsabilités.

L'écart réel et symbolique entre les dirigeants et les membres devient quasi inexistant : même si cela peut être lu positivement, cela produit beaucoup d'effets imprévisibles sur le fonctionnement de l'organisation qui se focalise alors sur l'interne et pas sur sa stratégie et sa concrétisation.

La méfiance, voire la négation du leadership nourrit la rivalité des pairs, coalisés à l'occasion en générations, d'autant que les éléments externes de régulation — le déficit d'ancrage social — paraissent faibles. Comment garantir alors que les ressources « libérées » soient productrices eu égard à la stratégie de l'organisation ? Quels sont les effets de ce type d'approche ?

Toute une autre économie du pouvoir se met en place avec un effritement de la frontière entre les rapports formels et informels, une augmentation des zones d'incertitude car les foyers d'impulsions

sont en quelque sorte démultipliés et le risque de recomposition d'une oligarchie plus informelle car à priori incompatible avec les valeurs prônées. Dans le même mouvement, ce sont aussi des régimes différents de légitimité qui s'affirment : l'autorité classique dans un parti s'appuie sur et produit une légitimité à la croisée de l'idéologie — les valeurs au fonctionnement du parti — et de la bureaucratie — ses procédures institutionnalisées. Une gestion qui se dit plus collective laisse, en principe, davantage la place à l'argumentation sans exclure les formalismes : le débat démocratique y est avant tout un échange de raisons, et l'argumentation nous éloigne des formes agrégatives de la légitimité. Mais le problème de la démocratie délibérative est aussi que le débat y est potentiellement infini.

Cette dynamique qui est clairement du côté de l'instituant⁹ est davantage garante de capacités réflexives et d'innovation que de capacités décisionnelles et opérationnelles propres aux logiques stratégiques d'un parti. Si le moment de la synthèse n'est pas bien défini ou le leadership mal assumé, la dynamique productive de la démocratie interne peut basculer dans une logique contreproductive pour l'organisation qui passe son temps à courir après sa propre régulation.

On rappellera que la sociologie des organisations enseigne que quand le dysfonctionnement vaut mode de fonctionnement et perdure dans une organisation, c'est souvent que les vrais détenteurs du pouvoir s'y retrouvent.

⁸ Jean-Marc Bourdin : « La rivalité des égaux : une anthropologie politique girardienne », *Cités* n° 53, « René Girard politique », p. 33 et suivantes.

⁹ Chaque organisation est un compromis spécifique entre l'« institué » et l'« instituant ». L'institué, c'est le déjà là : l'ordre en place de l'organisation. C'est son volet pérennité. L'instituant, c'est davantage la force créatrice, voire le questionnement de l'ordre des choses sous la poussée des acteurs individuels ou collectifs au sein de l'organisation. Pour vivre, une organisation a besoin des deux.

Comme parti, Écolo ne tire jusqu'ici aucune rentabilité électorale des capacités que sa dynamique organisationnelle semblerait pouvoir « libérer ». Au contraire, celle-ci l'empêche de mieux jouer, le temps venu, avec la sémantique électorale là où d'autres partis semblent des professionnels de la chose. On aboutit alors, comme lors de la campagne électorale de 2014, à une offre politique plus brouillée que la radicalité du projet, initial ou actualisé, ne le suppose.

Non seulement, il n'est pas simple de rendre cette dynamique productive par rapport à une logique de parti, mais on peut se demander, avec John Pitseys¹⁰ pour prolonger la réflexion, dans quelle mesure la démocratie comme thème ne joue pas chez Écolo un rôle de « deus ex machina » ou de point aveugle qui vient compenser sa faible insertion dans la société. Il faut relever, en tout cas, que positionnée, à la fois, comme un mode de gouvernance interne garantissant l'égalité et une modalité de légitimation des décisions, elle vient faire sens, tout à la fois, sur le fonctionnement et le contenu et sur-coder les « productions » du parti d'une plus-value symbolique qui serait inaccessible pour les autres partis qui ont d'autres régimes de légitimité, certes tout aussi questionnables bien sûr.

Une offre organisationnelle à modifier pour maintenir l'offre politique ?

Dans ce trop bref article, nous mettons en évidence deux caractéristiques qui, à nos yeux, participent à l'instabilité de l'électorat d'Écolo : un déficit de base sociale et un mode de fonctionnement organisationnel qui fragilise le leadership et la capacité du parti de formuler et d'affirmer sa stratégie.

C'est en tout cas, selon nous, en se lisant et en s'aménageant davantage comme organisation qu'Écolo est susceptible de tirer les leçons de sa défaite de mai 2014 dans ce qu'elle répète. Paradoxe : la culture de l'époque intègre de plus en plus la durabilité, mais Écolo reste très fragile aux moments des échéances électorales. Certes tous les chemins démocratiques ont leur valeur, mais si la volonté est de peser plus politiquement, il convient d'amender sa culture et son offre organisationnelles.

Cela suppose, entre autres, de mieux distinguer, pour les articuler plus efficacement, les temps de l'institution des temps de la définition et de l'opérationnalisation de la stratégie du parti.

Cela suggère une « démocratie interne » attentive à coaliser les individus, les ressources humaines et les connaissances, à organiser la transmission, à mutualiser davantage les acquis et à limiter les effets de la méfiance.

Cela signifie enfin irriguer la société car, faute d'accrochage plus organique, le risque est de rester dans l'entre-soi : « Faire société plutôt que faire communauté » : cette maxime, qui entend promouvoir la rencontre entre les cultures et les populations différentes, concerne aussi, à bien des égards, la stratégie de développement des partis politiques comme organisation.

¹⁰ | John Pitseys, « Écolo et l'idéologie », Les analyses du Crisp en ligne.