

NEW LABOUR ET SES CONSOMMATEURS : UNE MARQUE VICTIME DE SON SUCCES

Emmanuelle Avril (Université Paris 3)

Introduction

Compte tenu du résultat des élections législatives du 5 mai 2005, on peut s'interroger sur l'opportunité d'une analyse qui vise à mettre la marque « New Labour »¹ en perspective (c'est-à-dire à en évaluer les forces et les faiblesses) au lendemain d'une troisième victoire historique qui semble bien démontrer le succès de la stratégie de modernisation mise en place par l'équipe dirigeante depuis le milieu des années 80. Pour commencer, il est essentiel de remettre en question le succès aux urnes comme seul critère pertinent d'évaluation du succès de New Labour. Juger New Labour exclusivement en fonction de sa capacité à gagner les élections reviendrait en effet à évaluer l'activité d'une entreprise selon son seul chiffre d'affaire, sans tenir compte d'aucun autre critère (tel que le développement durable par exemple). Il faut également se souvenir que les Conservateurs, pour leur part, dominèrent la scène politique pendant près de deux décennies, remportant quatre victoires consécutives, pour ensuite s'effondrer. Il est donc important de souligner que les trois victoires travaillistes ne signifient en rien que la promesse de faire du XXI^e siècle un siècle « progressiste » sera tenue. Ce qui importe donc du point de vue de la marque New Labour, c'est la capacité de l'organisation à survivre à long terme.

On ne peut s'étonner de ce que la rhétorique blairienne repose dans une large mesure sur la notion d'inclusion², laquelle semble aller plus ou moins de soi : sa présence dans le discours officiel est attendue, sous la forme de références au concept de « *one nation* » par exemple. Plus surprenante, en revanche, est la façon dont les porte-parole de *New Labour* manient la notion d'exclusion, pour rejeter, non seulement les adversaires politiques, mais plus généralement tout ceux qui résistent au « projet », et en particulier ceux qu'ils désignent par le vocable « *Old*

¹ Le terme qu'il convient d'employer ici est celui de « *brand* », qui n'a pas d'équivalent français. Le terme de « marque » est donc souvent utilisé par les spécialistes français à défaut d'un terme plus satisfaisant. Pour une présentation générale de ce qui différencie le concept de « marque » de celui de « *brand* » voir la troisième partie de ce travail.

² Sur la rhétorique de New Labour voir en particulier l'ouvrage de Norman Fairclough, *New Labour, New Language*, routledge, 2000.

Labour », c'est-à-dire l'ennemi intérieur³. La construction de la marque « New » Labour repose sur la définition de deux groupes antagonistes : le « projet » tout entier se pose en effet comme l'antithèse de tout ce qui fait du parti travailliste quelque chose de « vieux ». Cette vision binaire est déclinée de nombreuses façons par les porte-parole officiels, parmi lesquelles l'opposition entre « progressistes » et « conservateurs » (c'est-à-dire tout ceux, à droite comme à gauche, qui résistent au changement⁴), ou, plus récemment, celle qui distingue les « optimistes » des « pessimistes »⁵. Cette stratégie d'exclusion s'accorde mal avec l'idée, centrale au New Labour, d'élargir la base électorale du parti et donc de maximaliser le nombre de ses « consommateurs ».

Pour clarifier ce paradoxe, ayant posé que toute organisation a ses consommateurs⁶ (on parle d'ailleurs bien en sciences politiques de « clientélisme » politique), on peut commencer par identifier les « consommateurs » de New Labour. Au niveau le plus évident, ces consommateurs sont les électeurs, ou bien les citoyens en général. Mais il faut également considérer que d'autres consommateurs du produit « New Labour » sont aussi les médias, le monde des affaires, et, bien entendu, les « supporteurs », en particulier les adhérents directs et les syndicats (ces différentes catégories pouvant éventuellement se recouper). On peut même dire que la marque New Labour, si elle ne peut pas véritablement prétendre au statut de marque mondiale (« *global brand* »), se « vend » aussi à l'étranger puisque l'action et l'image du gouvernement travailliste dépassent largement le contexte national.

Quant à définir la spécificité de la « marque politique » (« *political branding* ») par rapport à la marque commerciale (« *commercial branding* »), on peut dire, pour aller vite, qu'un parti politique propose des services, c'est-à-dire un bien collectif et indivisible, plutôt qu'un produit

³ Ce point a été développé dans un précédent article : « Discours de déclin et de renouveau au sein du parti travailliste : retour aux sources, refondation, ou récupération ? », actes du colloque « Discours de déclin et de renouveau », laboratoire PSDDA, Université de Pau et des Pays de l'Adour, 15-16 mars 2002, revue électronique PSD-2, 15 pages, <http://www.contemporaryhistory.com>. (Numéro dirigé par Mike Parsons).

⁴ Ces sources de résistance au changement sont désignées par exemple par la formule : « *those who yearn for yesteryear* » (voir le discours de Tony Blair au congrès annuel de 1999).

⁵ Voir l'article de Charles Clarke, alors Ministre de l'Éducation, en réponse à la lettre ouverte de l'universitaire Colin MacCabe dans l'*Observer* du 29 août 2004. Après avoir posé l'existence de « deux types complètement différents de personnes », il conclut : « *It is simple observation that so strongly convinces me that the Optimists' point of view is superior to that of the Pessimists* ». La dichotomie fut reprise par Tony Blair au congrès annuel du parti au mois de septembre suivant : « *The difference between an optimist and a pessimist is not that the optimist believes the world is wonderful and the pessimist believes it's beset by challenges; the difference is the pessimist believes we will be defeated by them; the optimist thinks the challenges can be overcome* ». Gordon Brown, dans son discours au congrès annuel de 2005, a lui aussi repris cette catégorisation.

⁶ Voir l'introduction à l'ouvrage intitulé *Brands and Branding* (2003), dirigé par Rita Clifton et John Simmons, consultants de grand renom, sous l'égide de l'*Economist*, qui propose une définition large du concept : « *The term 'brand' has now permeated just about every aspect of society, and can be easily applied to utilities, charities, football teams and even government initiatives as it has been in the past to packaged goods. Yet there still seems to be a residual and stubborn belief that brands are relevant only to consumer goods and commerce. Clearly, this is nonsense when every organisation has 'consumers'* » (p.6).

que l'on pourrait acquérir individuellement. Partant, la consommation de la politique⁷ se conçoit donc comme le pouvoir d'influence que détiennent les différentes catégories de consommateurs sur l'organisation. On voit donc apparaître deux cercles en partie superposés : un marché extérieur et un marché intérieur, ce qui suppose l'articulation entre un travail de communication externe et un travail de communication interne.

S'agissant d'analyser l'évolution récente du parti travailliste, le problème majeur est de trouver une grille d'interprétation adéquate pour juger le succès de New Labour. Les grilles d'analyse traditionnelles (comme la question de savoir si New Labour se place en continuité ou rupture par rapport au Thatcherisme ou par rapport au révisionnisme des années 50), demeurent indubitablement pertinentes lorsqu'on s'intéresse à certaines grandes questions, telles que le rôle de l'Etat ou l'évolution du concept d'égalité. Il est évident que New Labour ne peut pas être conçu comme une sorte de génération spontanée. Il ressort cependant clairement des diverses tentatives de définition du « projet » New Labour que ces grilles traditionnelles ne permettent pas d'en saisir la spécificité. Il faut comprendre New Labour comme l'exemple de l'application d'un nouveau modèle de management, le modèle désigné par le terme de « *Global Management* », qui dépasse largement le cadre de la scène politique britannique et s'inscrit dans le contexte plus général de la mondialisation.

Présentation de l'analyse SWOT

Compte tenu du souci du parti travailliste « nouveau » de se comporter comme une entreprise, il est pertinent d'adopter une technique de présentation empruntée au monde des affaires, désignée par l'expression « analyse SWOT ». L'acronyme se décline en « *strengths, weaknesses, opportunities and threats* », c'est-à-dire « forces, faiblesses, possibilités, menaces »⁸. Cette technique semble particulièrement adaptée dans la mesure où les outils d'analyse traditionnels de la science politique ne permettent pas de rendre compte de New Labour en tant qu'organisation, c'est-à-dire d'en comprendre les choix stratégiques. L'avantage majeur de l'analyse SWOT est qu'elle permet de comprendre la situation, telle qu'elle existe à un moment donné, du point de vue de l'organisation elle-même, comme le ferait un consultant venu conseiller les dirigeants sur

⁷ On parle en effet ici de consommation *de la politique*, à ne pas confondre avec la notion de « consommation politique » (« *politics of consumption* »), c'est-à-dire consommation engagée/éthique ou consumérisme politique.

⁸ Personne ne sait vraiment quand et par qui la technique de l'analyse SWOT a été inventée, mais elle était déjà utilisée par les universitaires de la Harvard Business School dans les années 60. Cet outil a depuis été adopté par toutes les écoles de Management, en particulier dans le cadre de la Réflexion stratégique (*Strategic Thinking*).

la stratégie à adopter pour entretenir le succès de la marque. L'objectif de cette discussion, on l'a compris, n'est donc pas d'évaluer les principes et les valeurs qui sous-tendent le projet New Labour, mais de voir que, comme toute organisation désireuse de survivre, le parti doit réfléchir à sa structure interne et à l'environnement dans lequel celle-ci s'inscrit. Ce travail prend donc en compte ces deux dimensions : les forces et les faiblesses de l'organisation d'un point de vue interne, puis ses possibilités et les menaces qui pèsent sur elle d'un point de vue externe, ceci afin de déterminer la direction que le parti travailliste doit prendre afin d'assurer sa pérennité.

Forces

Il apparaît clairement à la lumière d'une analyse même superficielle des caractéristiques de l'organisation que la force de New Labour réside essentiellement dans trois aspects qui, conjointement, contribuent à faire de New Labour une marque politique sans égal. Tout d'abord, il s'agit d'une marque qui jouit (ou jouissait ?) d'une visibilité et d'une popularité exceptionnelle, grâce en particulier à l'accent mis sur la notion d'inclusion et la volonté affirmée de s'ouvrir à un public plus large, en particulier aux classes moyennes. Le deuxième point fort de la marque New Labour est d'être associée à un leader aux talents indéniablement hors du commun, au point que ses détracteurs sont les premiers à reconnaître le pouvoir qu'exercent le charisme de Tony Blair, son énergie, sa force de conviction. Enfin, ces atouts ont été habilement mis en valeur grâce à la mise en place d'une machine aux processus bien huilés et contrôlés : tous les commentateurs s'accordent pour qualifier la transformation du parti depuis 1983 de remarquable, illustrant, pour le meilleur ou pour le pire, une volonté opiniâtre de se renouveler, de se transformer. Cette transformation spectaculaire a été le principal argument de vente des modernisateurs, qui ont constamment argué du « courage » du parti à se changer lui-même pour convaincre les électeurs de sa capacité de transformer son environnement : « *New Labour, New Britain* ». Ce faisant le parti a gagné le soutien d'une presse traditionnellement hostile aux travaillistes (en particulier la presse Murdoch séduite par un discours ferme sur la sécurité par exemple) et celui du monde des affaires, rassuré par la promesse (tenue) d'une gestion « prudente » de l'économie.

Ce sont ces atouts qui ont permis au parti travailliste de revenir au pouvoir après sa longue traversée du désert et de se maintenir au gouvernement un nombre d'années record dans son histoire. Depuis 1997, New Labour bénéficie de tous les avantages liés à son statut de parti de gouvernement : avantages stratégiques (tels que la possibilité de choisir la date des élections), et avantage en terme d'image (les dirigeants du parti sont les dirigeants du pays ; le chef du parti est le Premier Ministre). Il faut en outre souligner que la force de New Labour dépasse la personne

de son leader : le gouvernement est composé d'une équipe qui contient de fortes personnalités, certaines très populaires (on pense à la popularité de Mo Mowlam par exemple). Ainsi, l'un des atouts majeurs du parti est sans conteste le numéro deux du gouvernement, Gordon Brown, successeur attendu de Tony Blair et dont l'élection à la tête du parti permettrait de renouveler la marque New Labour sans la discréditer.

Faiblesses

Les faiblesses de New Labour découlent principalement de la centralisation du processus de décision au sein du parti (réduction du rôle du congrès annuel, affaiblissement de l'influence des partis locaux, etc.⁹), laquelle a soigneusement écarté les militants et les syndicats considérés comme autant d'obstacles aux changements désirés par la direction nationale. Cette centralisation a conduit à une personnalisation excessive du parti autour de la figure charismatique de Tony Blair, évolution dangereuse puisque la popularité du leader est désormais l'élément clé de la réussite du parti. Chaque fois que le premier ministre trébuche, c'est le projet tout entier qui tremble. Cette centralisation est en outre source de divisions internes, opposant une « clique » d'autocrates à un parti de plus en plus désabusé¹⁰.

Plus généralement, l'accent mis sur la présentation et le « *spin* » a contribué à créer un climat de méfiance et de cynisme. Les responsables de la communication ont été discrédités tour à tour : Peter Mandelson, l'expert en communication de la première heure, perçu comme un sinistre manipulateur jusqu'à sa deuxième démission du gouvernement ; Alaster Campbell qui fait figure de brute sans scrupule dénué de toute légitimité (« invité » au gouvernement sans passer par une élection), et même Alan Milburn, démissionnaire du gouvernement en juin 2003 pour « raisons personnelles », de retour en 2005 pour coordonner la campagne, puis de nouveau démissionnaire pour « raisons personnelles ». L'accent mis sur la présentation a créé l'impression d'un fossé entre les paroles et les actes et a été perçu comme le signe d'une volonté de dissimuler les intentions véritables des dirigeants et surtout de masquer des résultats souvent décevants (on

⁹ Sur les effets de la centralisation du processus de décision voir un précédent article consacré à l'évolution du militantisme sous « New Labour », « A parti nouveau, militantisme nouveau ? », dans *Le New Labour : rupture ou continuité ?*, dirigé par Tim Whitton, Presses Universitaires de Rennes, 2000, pp. 61-78. Voir également la conclusion de Patrick Seyd et Paul Whiteley à l'ouvrage dirigé par Steve Ludlam et Martin J. Smith, *New Labour in Government*, « New Labour and the Party : Members and Organization », Londres : Macmillan, 2001, p.90, et l'article d'Eric Shaw, « New Labour in Britain : New Democratic Centralism ? », *West European Politics*, vol.25, N°3, July 2002, pp. 147-170. Pour une évaluation plus générale et plus récente, voir Meg Russell, *Building New Labour: the Politics of Party Organisation*, Palgrave, 2005.

¹⁰ Sur la démobilisation des militants voir les articles publiés dans la revue du CRECIB, en particulier les numéros consacrés aux élections législatives de 2001 et 2005.

pense par exemple à la décision du ministère des transports d' « enterrer » ses mauvais résultats le 11 septembre 2001).

Menaces

La perte de confiance est la principale menace qui pèse sur New Labour. D'un point de vue interne, ce sont les problèmes d'image du parti et de Tony Blair qui menacent le plus la crédibilité de la marque New Labour. Pour beaucoup de militants traditionnels, « New Labour » est désormais synonyme de manipulation et de mensonge. L'expulsion manu militari de Walter Wolfgang, octogénaire pacifiste et vétéran du parti, pour avoir chahuté Jack Straw lors du congrès de 2005, est la parfaite illustration de l'image catastrophique qui résulte d'une volonté de contrôle poussée à la limite de l'acceptable. La violence de cette scène, dénoncée par tous les média britanniques, aura suffi à associer le style de management de New Labour aux régimes politiques les plus totalitaires. Le discrédit et le manque de confiance sont désormais tels qu'il n'est pas exagéré de parler de faillite morale.

Cette désillusion se traduit par la démobilisation des membres du parti (sous la forme de démissions ou tout simplement d'apathie) qui conduit à un affaiblissement généralisé de l'organisation : nombre de partis locaux, autrefois très actifs, peinent désormais à assurer un fonctionnement régulier, le quorum étant rarement atteint lors des réunions ; le recrutement de candidats aux différents postes électifs se fait de plus en plus difficile en l'absence de bonnes volontés ; sans parler de la difficulté de mobiliser les troupes lors de campagnes électorales (en particulier s'agissant des élections municipales et européennes).

D'un point de vue extérieur, le parti subit bien entendu la concurrence des autres partis (comme cela a été manifeste en 2005, où les Conservateurs et les Libéraux Démocrates ont gagné du terrain). Le parti travailliste ne pourra pas toujours compter sur le choix par les Conservateurs de leaders ineptes : un Tony Blair conservateur représente un danger majeur pour New Labour. Le parti court donc le risque d'être discrédité au profit du parti conservateur qui donne quelques signes de regains de popularité. New Labour doit en outre faire face à des événements extérieurs incontrôlables comme en Irak, en Europe (le vote sur la constitution européenne en France en mai 2005 par exemple), ou sur son propre sol (crise de la vache folle, attentats terroristes).

Ces menaces internes et externes signifient bien entendu que le parti travailliste risque de voir sa majorité réduite (comme cela s'est produit le 5 mai 2005), et même de perdre le pouvoir.

Possibilités

Les possibilités de New Labour, c'est-à-dire les occasions que le parti travailliste est en position d'exploiter afin d'entretenir la popularité de la marque, se situent à la fois dans le court terme et dans le long terme. Dans le court terme, en dehors de la possibilité de remporter de nouvelles élections, le parti a deux possibilités principales : tout d'abord New Labour a la possibilité de montrer qu'il est capable de tenir ses engagements. En effet, l'idée que l'organisation est capable de « remplir son contrat » est un élément essentiel à la crédibilité de la marque.

Ensuite New Labour la possibilité de jouer un rôle international, en prenant par exemple le leadership sur de grandes causes, comme la lutte contre la pauvreté. Cette volonté est illustrée par les visites de Gordon Brown en Afrique et par l'invitation du chanteur Bono, fer de lance du mouvement « *make poverty history* », à faire un discours au congrès annuel du parti en 2004. Les valeurs et principes associés à cette grande cause permettent de renforcer la marque au plan national en mettant en avant la dimension morale du « projet ».

A plus long terme, et c'est l'ambition explicite de Tony Blair, les travaillistes ont la possibilité de dominer le XXI^e siècle comme les Conservateurs avaient dominé le XX^e.

Recommandations et plan d'action

Éléments à Minimiser

Il ressort clairement de l'analyse des forces et des faiblesses de l'organisation que la domination du parti par les « modernisateurs » et la stratégie d'exclusion adoptée à l'égard de tous ceux qui refusent d'épouser leur cause constitue la faiblesse majeure de l'organisation. En effet, ce défaut structurel a favorisé l'émergence d'un fossé grandissant entre les militants/adhérents d'une part et le gouvernement/dirigeants d'autre part, entraînant un affaiblissement de l'organisation sur le terrain (désillusion, démobilisation) extrêmement préjudiciable à la fois en terme de campagne (et donc de communication avec les électeurs) et en terme de survie de l'organisation, puisque ce sont les membres de l'organisation qui collectivement construisent la marque. Cet affaiblissement de l'organisation creuse à son tour un fossé entre les électeurs et un gouvernement dont l'image, on l'a vu, est maintenant discréditée. Le parti travailliste aujourd'hui est donc une organisation

malade qui ne répond plus aux signaux de détresse venus de ses membres¹¹ et qui n'est plus capable de réagir à son environnement. L'excès de contrôles au sein du parti a donc conduit à une grave perte de réactivité.

Une autre erreur stratégique commise par les dirigeants concerne la priorité à donner à deux principales catégories de consommateurs du produit New Labour: le marché externe et le marché interne (et donc la façon dont les deux niveaux de la communication externe et de la communication interne doivent être articulés¹²). Les dirigeants de New Labour ont tenté de faire coïncider ces deux marchés, puisque l'ouverture du parti à de nouvelles catégories de consommateurs devait faire du parti travailliste une organisation dont la composition ne se distinguerait plus du monde extérieur (un parti plus « représentatif »). Ainsi, les militants traditionnels seraient remplacés par une communauté plus large (jeunes, femmes, minorités ethniques, classes moyennes), de sorte que communications externe et interne se trouveraient alors en parfaite adéquation. New Labour s'est ainsi délibérément écarté de ses militants traditionnels et de sa base électorale pour gagner de nouveaux marchés. On peut donc dire de la désaffection des militants traditionnels qu'elle était non seulement anticipée, mais même voulue, ce qui représente une erreur stratégique de taille pour un parti qui a besoin de bénévoles pour qui le « produit » qu'ils consomment représente bien plus que les politiques mises en place par le gouvernement¹³. New Labour a donc compromis la pérennité de l'organisation en négligeant délibérément une partie de son marché interne.

Éléments à Maximaliser

Il est vital pour le parti travailliste d'entretenir la marque politique la plus réussie à ce jour et donc de mettre l'accent sur certains éléments essentiels à sa survie. La marque New Labour étant avant tout associée à un contrat, il est impératif que le gouvernement tienne ses engagements sous peine de se voir accuser de trahison. La déception tue la marque¹⁴. La nécessité de tenir parole s'accompagne donc aussi d'une exigence de transparence : si le service fourni n'a pas la qualité attendue, ou si les réformes entreprises n'ont pas les effets promis, cela provoquera le cynisme du

¹¹ Pour reprendre le titre du chapitre six de l'ouvrage dirigé par Bob Garratt, *Developing Strategic Thought* (HarperCollins, 1996) le parti travailliste est une organisation « qui n'entend plus les pleurs du bébé ».

¹² Sur les ratés de la communication interne au parti travailliste, voir l'article « A parti nouveau, militantisme nouveau ? », *op.cit.*

¹³ Sur les motivations de l'engagement partisan (telles que la participation au processus politique ou la dimension idéologique) se référer aux nombreux articles et ouvrages de Patrick Seyd et Paul Whiteley, en particulier *New Labour's Grassroots : the transformation of the Labour Party membership*, Palgrave, 2002.

¹⁴ Dans *Le Logo*, Benoît Heilbrunn cite Jean-Marie Floch : « la marque naît d'une confiance, d'une confiance donnée et maintenue ; elle meurt par trahison ou déception ». P.U.F. (Que-sais-je ?), 2001, p.116. Voir également l'ouvrage de Jean-Marie Floch intitulé *Identités Visuelles*, P.U.F., 1995.

consommateur¹⁵. Pour rester crédible, la marque doit donc être traitée avec soin et non manipulée en vue d'obtenir un bénéfice à court terme.

New Labour exploite très habilement l'association entre marque politique et identité nationale : Tony Blair se plaît en effet à faire appel dans ses discours tout autant aux mythes fondateurs travaillistes illustrant les valeurs de justice sociale (Keir Hardie, la victoire de 1945) qu'à ceux d'une Grande-Bretagne progressive et innovatrice (les grandes inventions, l'abolition de l'esclavage¹⁶). Le récit de l'organisation et le récit de la nation ainsi superposés, la marque « Grande-Bretagne » et la marque « New Labour » se trouvent confondues, comme l'illustre le fait que New Labour a repris à son compte le bulldog Anglais en 1997 et que les drapeaux agités lors de la cérémonie de clôture du congrès annuel représentent le pavillon de la marine marchande (un drapeau rouge assorti d'un Union Jack dans le coin supérieur gauche), les deux identités se trouvant ainsi imbriquées. Tony Blair s'efforce de définir une essence britannique que seul New Labour comprend et incarne, la Grande-Bretagne des grandes réformes, par opposition à la Grande-Bretagne frileuse et poussiéreuse des Conservateurs.

Au contraire des grandes marques commerciales, New Labour n'est pas une marque internationale à proprement parler puisque ses consommateurs les plus importants, les électeurs, sont circonscrits à une l'entité géographique nationale. On peut cependant considérer que d'autres formes de consommation de New Labour sont le fait d'autres gouvernements ou habitants d'autres pays, ainsi que des multinationales qui ont des activités sur le sol britannique. La Grande-Bretagne de Tony Blair est jeune, énergique et sexy, et surtout distincte des autres pays du « continent », de la vieille Europe. En particulier elle a le « courage » d'agir là où les autres pays européens hésitent lâchement.

Stratégie à adopter

Il découle de ces observations que le parti travailliste doit impérativement mettre en adéquation ses déclarations et ses actes, sans jamais se contenter de déclarations d'intention qui mettent à mal la crédibilité de la marque. Ainsi, lorsque le parti se voit promettre un « dialogue », il importe que celui-ci soit véritablement établi et de ne pas simuler une communication qui prend en réalité la forme d'un dialogue à sens unique : c'est bien ce qu'illustre la mise en place de la « grande conversation » (« *the Big Conversation* ») qui n'a rien d'une conversation et l'utilisation

¹⁵ Voir ce qui arrive lorsque les attentes sont déçues, comme pour la Midland Bank et son slogan « *the listening bank* » ou bien le slogan malheureux adopté par la SNCF : « c'est possible ! ».

¹⁶ Ces noms reviennent fréquemment dans les discours de Tony Blair, en particulier dans ses discours aux congrès annuels du parti travailliste (il citait Wilberforce dans son discours de 1996).

systématique de messages électroniques « personnalisés » émanant du Premier ministre et autres figures du parti. Il est urgent que New Labour mette un terme à la dissonance qui existe entre un discours officiel qui souligne la démocratisation du parti et l'expérience quotidienne des consommateurs/supporteurs qui reflète en réalité un accroissement exponentiel des contrôles et leur exclusion progressive du processus de décision¹⁷.

La stratégie générale du parti, c'est-à-dire la définition des grands objectifs, est dans l'ensemble convaincante, comme l'illustre la mise en place de la *Social Exclusion Unit* qui témoigne bien d'un effort de visée à long terme. En revanche, le niveau opérationnel n'est guère satisfaisant, en particulier en ce qui concerne le système de santé et les transports¹⁸. Les efforts du gouvernement doivent consister à faire en sorte que toute expérience liée au parti soit positive, ce qui est difficile puisque les sondages montrent que la perception qu'ont les usagers des services public du système en général est plus négative que celle tirée de leur expérience particulière¹⁹. C'est cette perception que New Labour doit tenter de combattre.

Le gouvernement travailliste doit se donner les moyens de tenir ses engagements²⁰ et pour cela il serait opportun d'éviter de s'accrocher à un seul modèle et peut-être d'envisager d'autres outils que la privatisation. Qu'il s'agisse de la « *Private Finance Initiative* » ou de la « *Public Private Partnership* », les méthodes adoptées ne donnent pas toujours les résultats escomptés, en partie parce que le gouvernement travailliste ne dispose pas de l'expertise nécessaire pour négocier avec les grandes entreprises : les contrats sont bien trop avantageux pour les entreprises privées, ce qui témoigne d'une certaine naïveté de la part de New Labour²¹. Ces ratés placent le gouvernement

¹⁷ Les exemples abondent, de la limitation du pouvoir de décision du congrès annuel à la modification du système d'élection des membres du Comité exécutif national.

¹⁸ Sur ce point voir le précédent article : « Le Parti travailliste face à la réforme des services publics », dans *Les Services publics britanniques*, 2004, Presses Universitaires de Rennes, pp. 129-140. (Ouvrage dirigé par Gilles Leydier).

¹⁹ Voir les résultats du sondage MORI du 15 mai 2004 intitulé « *New Labour and Delivery* » (disponibles sur le site www.mori.com).

²⁰ Dans son ouvrage consacré au marketing politique des partis britanniques, Jennifer Lees-Marshment fait l'éloge du modèle adopté par New Labour qui tente de répondre au mieux aux besoins de son marché, mais estime que les efforts du parti sont insuffisants car les promesses non tenues signifient que le projet est sans doute sur le point d'échouer : « *The New Labour design will come toppling down like a House of Cards if another party with more time, which goes through the model with greater care, can replace it on much more solid foundations than New Labour can ever have* ». Dans *Political Marketing and British Political Parties : the Party's Just Begun*, Manchester University Press, 2001, p.181.

²¹ C'est cette naïveté qu'ont révélé les négociations pour la privatisation du métro londonien. Lorsque le gouvernement décrie le fait que les fournisseurs font passer le profit avant l'amélioration des services, Terry Morgan, PDG de Tube Lines, répond sans ambiguïté : « *I don't know of any successful business which doesn't have an objective of achieving a profit* » (sur cette controverse voir articles publiés dans la presse en février 2005, en particulier dans le *Guardian* du 21 février).

dans la position très embarrassante de devoir défendre des résultats souvent décevants. Il serait donc sain de faire preuve de plus d'inventivité dans la quête de façons d'améliorer les services.

S'il est bon que New Labour continue d'occuper le terrain de l'ennemi conservateur, comme il le fait très habilement depuis le milieu des années 90, en continuant de mettre l'accent sur la notion d'inclusion (illustrée par exemple par le slogan « *the many, not the few* » et les déclarations visant à dissocier le parti des catégories les plus vulnérables), il est également vital que le gouvernement fasse un effort en direction du parti et adopte là aussi une approche inclusive plutôt que binaire, du type « *New/Old* ». New Labour doit prendre soin de son marché interne, ce qui passe par un travail de revalorisation des militants/adhérents, du mouvement syndical et de la tradition ouvrière du parti. Pour que le parti travailliste puisse rester une organisation vivante, les dirigeants doivent s'efforcer de tolérer l'expression de désaccords, prêter l'oreille à leurs critiques et donc se doter de mécanismes de dialogue interne.

La transformation du parti maintenant en grande partie accomplie, il serait bon d'adopter une attitude plus constructive et plus positive par rapport à ce qui reste du mouvement travailliste. Les dirigeants de New Labour doivent s'efforcer de se libérer du paradigme qui a conduit à la modernisation, modèle fondé sur la construction repoussoir désignée par le vocable « *Old Labour* », qui n'existe plus en tant que telle, si elle a jamais vraiment existé, sous peine de rester prisonniers d'un système de référence périmé (celui qui s'appliquait peut-être aux années 70 et au début des années 80 mais qui n'a plus cours aujourd'hui). New Labour doit s'efforcer de redéfinir les règles de la compétition inter partisane pour s'affranchir d'un système et d'une stratégie qui mettent en danger la survie de l'organisation.

Enfin, un renouvellement est aujourd'hui nécessaire, lequel pourrait prendre la forme d'un changement de leader. Le moment est peut-être venu de dissocier New Labour de Tony Blair et de mettre un terme à une personnalisation qui s'est révélée dangereuse. Les plus proches alliés du Premier ministre (Mandelson, Campbell, Byers et Milburn) maintenant partis, l'opportunité d'un changement se fait pressante.

Le défi

On peut résumer le défi qui se présente aux dirigeants de New Labour comme la double nécessité de rester ouvert aux idées nouvelles, de faire preuve de souplesse et de flexibilité tout en restant fidèle à une direction clairement définie, à une volonté politique affirmée, fondée sur des valeurs et des principes solidement établis. Cette nécessité va à l'encontre de la stratégie de contrôle adoptée. La survie de la marque New Labour dépend de la façon dont les dirigeants du parti vont relever ce défi.

Toute réflexion sur la consommation du produit New Labour doit prendre en compte l'évolution des sociétés contemporaines vers une nouvelle forme de consommation plus axée sur la qualité de vie que sur l'acquisition, où l'accent n'est plus mis sur l'accumulation exponentielle de biens matériels, mais sur la consommation de produits qui stimulent notre sens de l'esthétique, du beau et de l'harmonieux. New Labour en 1997 présentait ces qualités, offrant à ses consommateurs potentiels la vision d'une société plus sereine et plus harmonieuse grâce à la promesse de la fin de la société de classes et de l'éradication de la pauvreté²². Avec ses couleurs acidulées (comme le vert pomme et l'orange qui, en 1997, côtoyaient le plus traditionnel rouge « travailliste »²³), son logo à la police de caractère un peu enfantine, son leader jeune et souriant (mais aussi plein de force de conviction), New Labour offrait aux Britanniques la promesse d'un bain de jouvence et d'optimisme (illustré par le slogan « *Britain just got better* »), une image plaisante et ludique, associée au concept élitif, et très convoité par les marques, du « *cool* »²⁴. Les consommateurs se sont précipités vers cette organisation attrayante : les électeurs ont donné au parti nouvelle formule une majorité historique, et la vague d'adhésions témoigne d'un engouement qui va au-delà du simple effet d'entraînement lié à la victoire (la victoire a été trop écrasante pour que seule l'ineptie du parti conservateur puisse l'expliquer).

Pour prendre la pleine mesure du succès de la marque New Labour, il faut commencer par définir le terme de « *branding* » par rapport à celui de « *marketing* »²⁵. Selon Michael Newman, directeur création chez Saatchi & Saatchi de 1996 à 2002, le concept de « *marketing* » est

²² Sur la nouvelle donne du marketing politique voir, pour ne citer que quelques exemples, l'article en ligne de Margaret Scammel, de la London School of Economics, « Citizen Consumers : towards a new marketing of politics ? », (site depts.washington.edu.) et, sur le site business.bham.ac.uk les articles de Jon White et Leslie de Chernatony, « New Labour : A study of the creation, development and demise of a political brand », et de Peter Reeves et Leslie de Chernatony, « Political Brand Choice in Britain ». Une véritable pléthore d'articles de ce type existe, mais dans l'ensemble ces analyses restent très descriptives et pèchent par l'absence de conclusion quant à la nature du nouveau modèle.

²³ Certains éléments, comme le nom de l'organisation et la couleur rouge, ont été conservés, car la marque est aussi un signe rassurant de continuité dans un environnement en évolution constante.

²⁴ Il est vrai que New Labour a très rapidement perdu son caractère « cool » (on est vite passé de *Cool Britannia* à *Cruel Britannia*, pour reprendre le titre du recueil d'articles très critiques de Nick Cohen, publié en 2000).

²⁵ Le marketing a été déclaré mort et enterré par le magazine... *Marketing* en 2001.

désormais associé à l'idée de bombarder le consommateur d'informations, alors que le nouveau modèle veut que le produit lui-même compte pour très peu dans le succès de la marque: « *it's more manner than matter* »²⁶. De l'autre côté de la barrière, la journaliste Naomi Klein, dans son attaque contre la domination du marché par les grandes marques, présente un argument très similaire, soulignant que rien ne différencie plus les différents produits dont la valeur repose entièrement dans la marque qu'ils représentent²⁷.

Il ne s'agit donc plus de souligner les avantages rationnels du produit. La marque est avant tout une expérience ; elle se « vit ». Si le concept de « *brand* » n'est pas vraiment nouveau (*The Economist* publiait en effet déjà un numéro spécial en 1988 intitulé « The Year of the Brand »), il reste qu'il a évolué, de sorte que la dimension sensorielle est désormais considérée comme un élément clé de la marque. Une « marque » qui a du succès est celle qui fait battre le cœur de ses consommateurs. La « marque » au sens de « *brand* » est donc bien plus qu'un produit ; elle est associée à une expérience enthousiasmante, comme celle de voter travailliste en 1997. C'est ce type de marques que Kevin Roberts, PDG de Saatchi & Saatchi, appelle « *lovemarks* », c'est-à-dire des marques que l'on respecte et, surtout, que l'on aime. La dimension d'attachement affectif à la marque est en effet primordiale. Selon la conception classique du marketing, l'accent est mis sur l'idée de satisfaire un besoin ; avec l'idée de « *brand* », la marque doit désormais aider le client à définir qui il est. L'un des gourous du nouveau modèle de management a créé le concept de « *Dreamketing* »²⁸, qu'il définit ainsi: « *the art of telling stories, promoting the dream not the product, building the brand around the main dream, building a buzz, a hype* ». De ce point de vue New Labour a, dans un premier temps, bien gagné son pari.

Un autre élément très important est que, comme le souligne Kevin Roberts, les « *brands* » ont été créées pour différencier des produits qui risquaient de trop se ressembler²⁹. Le danger, pour toute marque, c'est de devenir rien de plus qu'un produit de consommation courant, (« *commodity* »), c'est-à-dire un objet sans « valeur » particulière. Dans une large mesure, les partis politiques britanniques sont devenus des « produits », que rien de vraiment significatif ne différencie les uns des autres, et cette évolution s'est accompagnée par un effort de plus en plus soutenu pour établir la marque (« *branding* »). Le produit New Labour est dangereusement semblable au produit

²⁶ Michael Newman, *Creative Leaps*, John Wiley & Sons, 2003, p.36.

²⁷ Naomi Klein, *No Logo*, Flamingo, 2000.

²⁸ Tom Peters, *Re-Imagine*, Gardners Books, 2003, p.127.

²⁹ Kevin Roberts, *Lovemarks; The Future Beyond Brands*, powerHouse, 2004, p.30.

Conservateur³⁰, d'où la nécessité de tout faire pour s'en distinguer afin que les électeurs/consommateurs perçoivent que New Labour est doté d'une « valeur » particulière et soient donc en mesure de faire un choix en sa direction.

Le « *branding* » ne se limite donc pas au marketing classique ; il concerne aussi et surtout les comportements des membres de l'organisation. L'argument de vente, désormais, ce sont avant tout les personnes qui constituent le parti. Par conséquent, si l'organisation présente des dysfonctionnements, cela affectera sa capacité de construire et entretenir une « marque » convaincante. Dans l'ouvrage publié par *The Economist* intitulé *Brands and Branding*³¹ on trouve l'affirmation suivante: « *the next journey for the brand is inside* ». Des employés enthousiastes contribuent à défendre la réputation de la marque et sont seuls en mesure de communiquer efficacement avec les consommateurs au sens le plus large. Si les membres de l'organisation doivent eux-mêmes croire en la marque, alors la communication interne est essentielle à la mise en œuvre de la marque, et c'est là que réside la grande faiblesse du style de management de New Labour.

La règle d'or du marketing était de mettre le consommateur au cœur du système. Avec le « *branding* », ce sont les membres de l'organisation qui constituent l'auditoire le plus important, surtout lorsqu'il s'agit d'offrir des services. Dans son ouvrage *Innovator's Dilemma*, Clayton Christensen, de la Harvard Business School, souligne le processus par lequel les grandes entreprises ont développé des systèmes visant à éliminer ce que leurs consommateurs/clients ne veulent pas, se condamnant ainsi à ne plus pouvoir répondre à leurs attentes lorsque celles-ci changent³². Il démontre comment la stratégie qui consiste à se concentrer exclusivement sur ses plus gros clients est une source de conservatisme pour l'organisation, alors que ce sont au contraire l'agilité et la flexibilité qui constituent les qualités favorables à l'innovation. Les modernisateurs du parti travailliste ayant posé comme principe absolu que les électeurs devaient être placés au centre de leurs préoccupations, ils écrasent implacablement toute dissidence et refusent toute liberté d'expression au sein du parti, imposant une sorte de pensée unique. Ce faisant les dirigeants se privent de la possibilité de s'adapter aux revirements de l'opinion.

³⁰ Il existe un consensus fondamental entre les deux partis quant aux changements qu'un gouvernement peut envisager d'apporter au système établi et quant aux moyens de les mettre en place. Les questions les plus sujettes à controverse (comme la réforme de la chambre des Lords ou la chasse au renard) sont des questions qui restent très superficielles. Avec New Labour et l'occupation d'un terrain jusqu'alors occupé par les Conservateurs (Michael Howard se plaint en 2005 de la tactique travailliste qui consiste à leur « voler » leurs thèmes de campagne), le discours de différenciation devient hystérique, ce qui n'est pas sans évoquer la guerre que se livrent Coca Cola et Pepsi.

³¹ *Op.cit.*, page 22.

³² Christensen, Clayton M., *The Innovator's Dilemma*, HarperBusiness, 2000 (1^{ère} édition 1997).

New Labour a œuvré à la création d'un parti docile, et a donc activement encouragé le recrutement de permanents « professionnels » et d'adhérents sans influence réelle³³. L'absence de toute prise en compte d'opinions contraires à la ligne officielle a conduit à une situation où le parti peut aujourd'hui être décrit comme une organisation bornée, fermée à l'innovation. Les dirigeants de New Labour, qui cherchent en tout à émuler le monde des affaires, seraient donc bien inspirés d'imiter le modèle de la « nouvelle » entreprise, qui veut que les employés puissent être en mesure de véritablement épouser la marque³⁴, ce qui implique qu'une certaine dose de désaccord puisse trouver son expression afin d'éviter que l'organisation ne se fige. Ce sont donc les militants, et non les électeurs, que New Labour doit donc mettre au cœur du système, afin qu'ils puissent jouer leur rôle de véhicule de la marque.

Conclusion

Avec la marque New Labour les modernisateurs ont accompli la prouesse de faire de l'acte de voter travailliste en 1997 une expérience enthousiasmante et inoubliable, qualité essentielle des grandes marques commerciales contemporaines. New Labour est incontestablement une marque politique sans égal, car dotée des éléments de ce que Dickinson et Svensen ont appelé « *beautiful corporations* »³⁵. New Labour a donc parfaitement intégré les principes d'un « *branding* » efficace. Les Conservateurs, en dépit des recommandations de leurs consultants, n'ont pas réussi à parler aux émotions du public, ce que New Labour sait faire en revanche très habilement : on ne vote pas « New Labour » ; on *est* New Labour. Dans la campagne électorale de 2005, cependant, ce « New » sur lequel avait reposé toute la crédibilité du parti auprès de ses consommateurs de choix, a été discrètement écarté, ce qui témoigne bien de l'existence d'un malaise vis-à-vis de la marque. Le slogan « *if you value it, vote for it* », adopté dans les dernières semaines de la campagne, reflète bien le souci de raviver l'attachement affectif des consommateurs plus traditionnels plutôt que de compter sur la liste des actions du gouvernement, passées ou à venir.

³³ Cette tendance a été récemment confirmée par la création d'un « réseau de supporteurs » (« *supporters' network* »), une nouvelle catégorie de gens qui ne seront pas des adhérents et seront donc dépourvus de tout droit électif.

³⁴ Sur l'importance du marché intérieur, voir l'article de Evert Gummesson, « Marketing Revisited : the crucial role of part-time marketers », dans *European Journal of Marketing*, vol.25, N°2, 1991, pp.60-67.

³⁵ Dickinson, Paul et Svenson, Neil, *Beautiful Corporations*, Prentice Hall, 2000.

Il est tentant de comparer la façon dont New Labour s'évertue à émuler le modèle de la grande entreprise avec la stratégie et les valeurs adoptées par le parti conservateur dans les années 80 et de placer les deux partis sur un continuum. Les Conservateurs ont fait appel aux grands noms de la communication (en particulier le cabinet de consultants Saatchi & Saatchi) pour les conseiller dans la conduite de leurs campagnes électorales. Il est cependant clair que le parti de Tony Blair est allé beaucoup plus loin que celui de Margaret Thatcher : le modèle de la grande entreprise a été véritablement internalisé par New Labour qui a intégré les pratiques du conseil en management à tous les niveaux du gouvernement et du parti et s'est doté d'un personnel gagné à ces conceptions³⁶. New Labour se comporte comme une entreprise ; il en a adopté le langage et les méthodes de management. Il est donc vain d'essayer de juger l'état actuel du parti à la lumière de catégories devenues obsolètes. Le phénomène New Labour nécessite la mise en place de nouveaux outils d'analyse, sous peine de ne jamais poser les bonnes questions.

Il reste qu'en terme d'évolution organisationnelle, la situation dans laquelle se trouve le parti travailliste aujourd'hui n'est pas sans évoquer celle que connaissait le parti conservateur à la fin des années 80. Certains éléments sont très similaires, comme la présence à sa tête d'un leader qui jouit du statut de « célébrité » internationale mais qui souffre d'une baisse de popularité et de légitimité dans son parti et dans le pays, ou bien la démoralisation des militants et l'affaiblissement de l'organisation sur le terrain. Ces difficultés semblent confirmer l'idée de l'existence d'un « cycle de vie » des organisations, que répèterait tout parti politique au pouvoir pendant une période longue (on pense à la loi d'airain de l'oligarchie formulée par Robert Michels dès 1911). Lorsque le management prend le pas sur les idées et la vision générale, l'excès de contrôles finit par détruire l'organisation, puisque nul ne peut produire des idées nouvelles lorsqu'il est soumis à un contrôle trop étroit. En mettant l'accent sur le consensus, le compromis et l'autocensure au sein du parti, les dirigeants font preuve de ce que Chris Argyris appelle le « talent d'incompétence »³⁷, c'est-à-dire qu'ils adoptent un comportement en contradiction avec leurs propres idéaux, non par perversion, mais par peur de l'échec et par manque de confiance en leurs propres idées (après tout, le parti travailliste est tenaillé par la peur de ne pas être « le parti de gouvernement naturel »).

L'enjeu, dès lors, est d'échapper à ces tendances lourdes, ce qui passe par une redéfinition des règles du jeu, plutôt que par une crispation défensive toujours plus poussée qui donne lieu à des

³⁶ On en veut pour preuve le recrutement d'Alastair Campbell, nommé au gouvernement par le Premier ministre sans passer par une élection (où il demeure de 1997 à 2003). On pense également à Patricia Hewitt, ministre de l'industrie, formée chez Andersen Consultant.

³⁷ Chris Argyris, Donald Schön, *Organizational Learning II*, Addison-Wesley, 1996.

comportements paranoïaques très embarrassants et qui ne peut en aucun cas engendrer d'innovation véritable : on en veut pour preuve la promesse de Gordon Brown au congrès annuel de 2005 de renouveler New Labour (« *renew New Labour* »), promesse qui, il faut bien le dire, n'a guère de quoi enthousiasmer les foules (on peut dire la même chose de l'engagement de Tony Blair d'aller toujours plus loin dans le même sens). Après le spectacle affligeant de la panique provoquée par les protestations d'un vieux militant pacifiste au congrès de 2005, il n'est pas envisageable que le parti travailliste puisse continuer sur le même mode sans s'effondrer complètement. Le véritable défi pour New Labour, ce n'est donc pas de prudemment chercher à mettre en valeur ses atouts en jouant le jeu de la compétition inter partisane selon les règles établies, comme il s'acharne à le faire, mais au contraire de se faire confiance à lui-même, d'avoir foi en ses propres idées et sa vision, et de faire un saut dans le vide afin de créer un espace idéologique complètement nouveau, un espace encore occupé par aucun de ses concurrents, au sein duquel le parti travailliste pourrait alors définir ses propres règles³⁸.

³⁸ Sur la création de nouveaux marchés, voir l'ouvrage de W. Chan Kim et Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, 2005.

NEW LABOUR ET SES CONSOMMATEURS

FORCES

- Machine électorale efficace (professionnalisation, réorganisation des processus)
- Leader exceptionnel
- Marque très affirmée (forme très achevée de « branding » politique, fait battre le cœur des consommateurs, liée à l'identité nationale)
- Parti transformé (changements spectaculaires, preuve de courage, suscite le respect)
- Succès électoral sans précédent (pour Labour)
- Position de pouvoir (au gvt avec majorité écrasante pendant 8 ans)
- Terrain ennemi occupé (terrain médian)
- Soutiens puissants (city, media ; n'est plus associé aux plus démunis)
- Base électorale élargie (Middle England)

FAIBLESSES

- Centralisation excessive (« control freakery », pensée unique)
- Marché interne négligé (exclusion du processus de décision, importance du travail de terrain non reconnu)
- Personnalisation excessive (New Labour peut-il exister sans Tony Blair ?)
- Image de Tony Blair entachée (Irak/Bush)
- Parti associé au « spin » (accent sur la présentation, volonté de dissimulation)
- Divisions internes (duel Blair/Brown, paranoïa du leader, Livingstone, Respect/Galloway)
- Difficulté à tenir ses engagements (fossé rhétorique/actes)
- Différentiation insuffisante (pourquoi voter Labour ? surtout sur la privatisation)
- Consommateurs peu fiables (Middle England)

POSSIBILITES

- Avantage électoral (parti de gvt, absence d'opposition crédible, système électoral favorable, choix de la date la plus propice)
- Un troisième mandat en mai 2005
- Rôle international (positionnement stratégique entre Europe et US, rôle clé à jouer en Europe et RS, leadership sur certaines causes « morales » comme pauvreté).
- Tenir ses engagements (partenariat Public/Privé ? Impôts ? Autres moyens ?)
- Dominer le XXIe siècle (« progressive century »)
- Faire l'histoire (laisser sa marque, se distinguer, prendre des risques)

MENACES

- Problèmes d'image (Parti/leader perçu comme arrogant, opportuniste, fatigue du pouvoir)
- Perte de confiance (parti/leader discrédité)
- Démobilisation (campagne de terrain faible - abstention/base électorale perdue)
- Compétition accrue (regain des Conservateurs ou succès des Lib Dems)
- Événements extérieurs incontrôlables (Détérioration en Iraq, scandales, crises, événements dans autres pays européens ex : constitution européenne)
- Majorité très réduite (3^e mandat laborieux)
- Défaite