



INTÉRÊT GÉNÉRAL
LA FABRIQUE DE L'ALTERNATIVE

**« FAIRE MIEUX » :
QUEL MODÈLE
D'ORGANISATION
À GAUCHE POUR
PRENDRE LE POUVOIR ?**

**DILEMMES ORGANISATIONNELS
ET MOUVEMENT POLITIQUE**

INTRODUCTION : « MOUVEMENTISME » ET ORGANISATION DE L'ACTION POLITIQUE3

- A. Société atomisée et crise de la représentation 3
- B. Dépasser le parti traditionnel : quand deux modèles s'affrontent 4
- C. Quelles évolutions pour le mouvement insoumis ? 6
- D. Une organisation pour aller chercher « ceux qui manquent » 7
- E. Six dilemmes pour une gauche victorieuse au XXI^e siècle 7
- F. Parti ou mouvement : confronter les modèles pour penser le mode d'organisation 10

I. AGILITÉ OU SOLIDITÉ : QUEL DEGRÉ DE SOUPLESSE ORGANISATIONNELLE ?12

- A. La glaciation de l'agilité 12
- B. Mouvement ou position ? 15
- C. Deux pistes de solution : hybridation ou coalition 16

II. UNITÉ OU PLURALISME : QUEL DEGRÉ DE COHÉSION IDÉOLOGIQUE ?18

- A. Débats d'idées ou conflits de personnes ? 18
- B. Des désaccords sans règlements 19
- C. La clé de voûte du leader contre l'opportunisme des carrières 21
- D. La solution de l'élaboration collective plutôt que le mouvement d'élus 21

III. L'INDIVIDU CLÉ DE VOÛTE CONTRE LE COLLECTIF DIRIGEANT : QUEL DEGRÉ DE PERSONNALISATION ?23

- A. Des avantages du leader clé de voûte de l'organisation 23
- B. Un renversement problématique à long terme 23
- C. Articuler leader et direction politique collective 26

IV. SOCIÉTÉ OU INSTITUTIONS : QUEL LIEN À LA REPRÉSENTATION ?27

- A. Quelle place accorder aux élus ? Quelle articulation avec la société ? 27
- B. Déprofessionnaliser les parcours d'élus 29

V. ADHÉSION DE MASSE OU BASE MOBILISÉE : QUELS MODES DE L'ENGAGEMENT ? 29

- A. Les limites du mouvement accordéon 29
- B. Inventer la vie militante « à la carte », mais durable 31

VI. IMPLANTÉ OU NUMÉRISÉ : QUEL DEGRÉ DE PRÉSENCE PHYSIQUE SUR LE TERRITOIRE ?33

- A. La plateforme numérique comme moyen et non comme fin 33
- B. L'outil plateforme n'est pas technique mais politique 34

CONCLUSION : QUEL BLOC MAJORITAIRE POUR « FAIRE MIEUX » ?35

- A. Organisation et stratégie sont intrinsèquement liées 35
- B. Une organisation pour gagner est une organisation faite pour durer 36
- C. Trois pistes pour une victoire : pour un mouvement collectif, sérieux et implanté 37

Pour citer cette note :

Intérêt général, « ["Faire mieux" : Quel modèle d'organisation à gauche pour prendre le pouvoir ? : Dilemmes organisationnels et mouvement politique](#) », note #32, août 2024.

INTRODUCTION : « MOUVEMENTISME » ET ORGANISATION DE L'ACTION POLITIQUE

Un spectre hante la gauche : la disparition (ou la relégation). Ses deux principales composantes historiques, la social-démocratie et le communisme, sont en net déclin dans la majeure partie des démocraties européennes depuis plusieurs décennies. Les partis européens incarnant ces traditions font presque partout face à une véritable hémorragie électorale et militante, lorsqu'ils ne s'effondrent pas purement et simplement. Dans ce tableau, l'Italie, gouvernée par l'extrême droite depuis 2022, comme souvent, apparaît comme un laboratoire, un miroir dans lequel la gauche européenne craint de lire son avenir – bien loin des lieux communs d'observateurs inattentifs qui ne voient en elle qu'un pays rétrograde aux comportements ataviques. La gauche s'y est en effet évaporée, laissant comme seules oppositions possibles à l'alliance des droites un parti social-libéral d'une part, s'inspirant de son homologue américain au point d'en adopter le nom, et, d'autre part, un mouvement anti-politique et anti-partidaire dont l'énergie contestataire initiale s'est muée en opportunisme décomplexé, à rebours de sa raison d'être, menant à son quasi-effondrement.

A. SOCIÉTÉ ATOMISÉE ET CRISE DE LA REPRÉSENTATION

C'est à cette alternative entre deux formes de renonciation que la gauche française – comme ses homologues espagnole, grecque, portugaise, belge, etc. – cherche désespérément d'échapper depuis une quinzaine d'années. Le premier pas a d'abord consisté à recréer l'espace pour une gauche de rupture. **Depuis 2005 et la bataille sur le référendum à propos de la Constitution européenne, il apparaît clairement que la condition essentielle pour éviter de disparaître est de clarifier ses positions.** Et tout particulièrement : renoncer sans hésitation aux compromissions du social-libéralisme et affirmer un programme de rupture rapide avec le néolibéralisme, intransigeant dans sa conception du rôle de l'État dans l'économie, de la démocratisation des institutions et de l'ampleur de la bifurcation écologique à réaliser. Mais pour parvenir à conquérir le pouvoir électorale afin de mettre en œuvre un tel programme de transformation sociale, la gauche ne peut uniquement s'appuyer sur ce qui avait fait sa force durant le court xx^e siècle, et doit être capable de s'adapter à la nouvelle donne, sur le plan sociologique comme sur le plan politico-idéologique.

D'une part, la société est fragmentée et atomisée¹, ce qui rend la construction de l'unité et des alliances de classes plus difficile que dans le contexte précédent, où l'organisation fordiste du travail, marquée par la présence de classes relativement homogènes et conscientes de leur statut², facilitait la mobilisation à travers de grands appareils pyramidaux fortement ancrés dans le tissu social – les fameux « partis de masse », ces princes modernes de Gramsci. Malgré cela, des mobilisations populaires (écologiques par l'intermédiaire des mouvements associatifs, à l'image des marches climat, et sociales par l'appui des forces syndicales, à l'image des manifestations contre la casse des retraites) ont su mener l'assaut.

1. Les causes sont nombreuses à avancer pour expliquer la complexité de la tâche : délitement du monde du travail et des lieux de socialisation, remise en cause des idéologies comme façon d'interpréter le monde, effritement des organisations préexistantes, attaques médiatiques et institutionnelles contre les formes de mobilisation revendicatrices, etc.

2. Le rôle des organisations syndicales dans l'histoire sociale et leurs évolutions récentes participent également de ce constat (voir Intérêt général, « [Que peut l'État pour renforcer le syndicalisme ? Réhabiliter les syndicats dans leur rôle de contre-pouvoir](#) », note #28, janvier 2023).

D'autre part, le lien de représentation s'est progressivement délité à mesure que les corps intermédiaires (partis, syndicats, églises, associations, clubs, etc.) s'érodaient, provoquant l'apathie ou l'hostilité à l'égard des institutions et la décrédibilisation des principaux acteurs de gouvernement. Cela a conduit les partis à chercher ailleurs que dans une solide base militante les sources de leur légitimité. Partant, la tâche de la gauche est d'autant plus ardue que les représentés décrochent de la représentation sous toutes ses formes, et ce d'autant plus au sein des classes populaires. À l'opposé du spectre, la contre-offensive de la bourgeoisie, à l'image du gouvernement Attal qui compte en son sein une moitié de millionnaires ou de l'emprise de l'empire Bolloré sur le paysage idéologique du pays, n'a eu de cesse de s'accaparer les modalités de la représentation politique.

Ces deux grandes transformations de la politique contemporaine ne sont pas tout à fait neuves ; les évolutions sociales qui les sous-tendent remontent probablement déjà aux années 1970. Mais elles ont subi une accélération majeure à la faveur de la grande crise de 2008 et des phénomènes politiques, économiques et sociaux qui en ont résulté. La chute du mur de Berlin et l'effondrement des modèles soviétiques, avec toutes les limites qu'ils ont comportées, ont également participé à la remise en cause concrète d'une possibilité de construire une autre société. Ils ont laissé ainsi la gauche orpheline d'une vision claire et collectivement partagée de ce que le non capitalisme peut être.

B. DÉPASSER LE PARTI TRADITIONNEL : QUAND DEUX MODÈLES S'AFFRONTENT

En France, c'est évidemment Jean-Luc Mélenchon qui, depuis sa sortie du PS à la fin des années 2000, incarne le choix de l'audace organisationnelle : à travers le Parti de gauche et le Front de Gauche d'abord, le passage par le Mouvement pour la 6^e République (M6R) ensuite, et enfin la FI, il a sans cesse tenté d'adapter l'outil organisationnel à la conjoncture, en innovant à tous crins et en s'inspirant des « recettes » du moment, abondamment théorisées en parallèle. À titre de comparaison, les autres formations de la gauche française, confrontées aux mêmes défis, ont connu des évolutions plus modestes, étant souvent (en particulier les partis socialiste et communiste) tenues par l'histoire longue et la force d'inertie qu'elle exerce. Sur ces structures organisationnelles, en plus ou moins grande transformation, est venue ensuite se greffer la question de leur union sous une chapelle commune – la Nouvelle union populaire, écologique et sociale (NUPES), puis le Nouveau Front populaire (NFP) –, qui constitue à bien des égards un nouveau tournant dans les recompositions de la gauche. Alors que cette dernière évolution en date montre déjà ses premières limites – aussi bien Sumar que NUPES/NFP sont confrontés à l'instabilité chronique en interne et peinent à réaliser leurs promesses de « dépassement » des appareils –, le bilan du tournant antérieur ne semble pas encore avoir été tiré de façon satisfaisante. C'est pourtant celui qui, à bien des égards, a soulevé les questions les plus profondes : le modèle du parti traditionnel est-il durablement dépassé, ou temporairement affaibli ? Le parti-mouvement est-il une forme d'organisation viable dans le temps long, ou un pis-aller organisationnel destiné à remporter (au mieux) d'éphémères victoires ? **Quel bilan tirer des évolutions et des immobilismes, au lendemain de deux élections présidentielles qui ont vu la gauche être absente du second tour, à l'issue d'une décennie de bouleversements socio-politiques majeurs ?**

“ Dans la période récente, les formations de gauche semblent faire comme s'il n'y avait pas de temps pour construire une organisation de masse ou même simplement affronter la question organisationnelle. ”

La France offre un terrain fertile pour la comparaison de ces modèles distincts et des performances qu'ils permettent. **Le modèle organisationnel de la FI a montré à la fois sa force et ses limites** : s'il permet de produire la candidature présidentielle la plus crédible à gauche et de mener de manière efficace des batailles présidentielles, il peine à construire des mécanismes de socialisation et d'affiliation dans la durée qui travaillent le corps social en profondeur. En cas de conflit sur la ligne politique ou sur la stratégie, se pose également la question du cadre et du lieu du débat et de la décision (équipe dirigeante, groupe parlementaire, cadres intermédiaires, mouvement dans son ensemble, etc.). À ce titre, l'accord électoral de la NUPES de 2022, acté par la FI, était à rebours des discours et des stratégies des années précédentes, mais a été accepté sans vote, et sans difficulté³. Alors que cette alliance électorale historique, mais fragile, a été décisive pour empêcher le président Macron pourtant réélu de disposer d'une majorité absolue, les composantes de la gauche française se sont ensuite déchirées et affrontées lors de deux élections successives – sénatoriales et européennes. Le succès électoral (relatif) de la coalition du NFP aux élections législatives 2024 est à ce titre une victoire en demi-teinte face à une dynamique du Rassemblement national qui semble n'avoir besoin de rien faire pour ancrer et uniformiser son électorat (le RN n'est pas une organisation vraiment militante et ses candidats aux élections législatives l'emportent parfois sans faire campagne). Pourtant, **au-delà des enjeux stratégiques ou de l'exercice du pouvoir à anticiper, les questions organisationnelles sont absentes, alors qu'elles sont essentielles. Dans la période récente, les formations de gauche semblent faire comme s'il n'y avait pas de temps pour construire une organisation de masse ou même simplement affronter la question.** Or, au contraire des partis de droite, la gauche n'a maintenant plus le luxe de ne pas le faire. La reconquête des milieux populaires suppose un travail politique et idéologique structurel qui ne peut être outillé que par des partis puissants et ancrés dans la société (ce qui n'est pas simple). **La question organisationnelle est ainsi à la fois inévitable et redoutable.**

À l'image des partis socialiste ou communiste, le modèle partidaire plus traditionnel, en revanche, semble donner une « assise » plus stable aux formations qui, en la privilégiant, conservent des réseaux d'élus et donc un ancrage local plus important. Cependant, il paraît désormais peu compétitif dans le cadre de l'élection présidentielle et son ancrage est essentiellement institutionnel (à travers les collectivités locales, l'implantation militante étant de plus en plus faible)⁴. **Aucun de ces deux modèles, dans le contexte actuel français, n'a montré jusqu'à présent sa capacité à créer le bloc majoritaire nécessaire pour porter un projet de rupture, et en particulier pour la gauche de gagner le scrutin majeur en France qu'est l'élection présidentielle.** La FI semble ainsi se heurter à un plafond de verre : alors qu'elle est parvenue à construire une coalition urbaine solide (classe moyenne paupérisée, classes populaires des grands ensembles, jeunesse à haut niveau de diplôme) l'électorat abstentionniste/flottant ou rural (sauf quelques territoires historiquement à gauche) reste hors de sa portée dans la période récente⁵. Les autres formations semblent bloquées à un étiage électoral beaucoup plus bas, mais disposent d'un électorat fidèle et mobilisé, ce qui leur permet d'obtenir une part significativement plus importante des votes lors des élections caractérisées par un haut taux d'abstention, dont les élections européennes sont l'archétype.

3. Au contraire du Parti socialiste par exemple, le mouvement insoumis n'a pas rencontré en 2022 de candidature dissidente remarquée lors des élections législatives et l'acceptation du cadre de la NUPES a été rapide par les militants, pourtant auparavant porteurs de mots d'ordre à rebours d'un tel accord, dont le notable « plus jamais PS ». Le mouvement insoumis avait voté dans l'entre-deux tours en 2017 au sujet de la position à adopter entre abstention ou vote contre le FN.

4. On peut par ailleurs faire remarquer que ces différences ne se marquent pas qu'à gauche, et qu'une analyse comparée comparable pourrait être faite des modèles distincts proposés par LREM et LR.

5. C'est un trait qu'elle partage d'ailleurs avec d'autres expériences « populistes de gauche », en particulier Podemos et le Corbynisme, laissant penser qu'il s'agit là d'une limite structurelle de ces approches. En 2022, les députés de gauche élus dans des circonscriptions sous-prélectorales étaient au nombre de 40 contre 120 en 2012 (Thibault Lhonneur, « Être majoritaire : la gauche face à la fracture territoriale », Fondation Jean-Jaurès, décembre 2022).

C. QUELLES ÉVOLUTIONS POUR LE MOUVEMENT INSOU MIS ?

Cette note vise à affronter la question suivante : *quelle forme devrait prendre un mouvement populaire et émancipateur pour être en phase avec les enjeux de l'époque et construire de futures victoires politiques majeures ?* **Son point de départ est d'acter le rôle refondateur de la France insoumise dans le paysage français, à commencer par la réussite incontestable des trois campagnes présidentielles de Jean-Luc Mélenchon pour reconfigurer le paysage de la gauche française.** Si les formes organisationnelles innovantes ont joué un rôle important dans cette reconfiguration en dépassant certaines limites des partis traditionnels et en permettant d'engranger des succès électoraux frappants, elles posent cependant de nouvelles questions. Celles-ci invitent alors à s'interroger sur les différentes dimensions de la conquête électorale du pouvoir au regard des enjeux organisationnels de la gauche française. Comment unir, sur le plan de l'organisation, les différents électorats nécessaires à la composition d'une majorité de rupture⁶ ? Peut-on concilier les avantages de l'organisation « gazeuse » et celle d'un appareil fortement structuré, et si oui, comment ? Bref, **de quelle organisation la gauche devrait-elle se doter pour à la fois assurer et pérenniser l'unité du bloc populaire et lui donner une dimension majoritaire ?**

Cependant, ces questions ne semblent pas pensées comme stratégiques par l'ensemble des dirigeants de gauche en général, et des dirigeants de la FI en particulier. Relevant souvent de l'impensé ou d'une discussion bâclée ou peu visible, elles sont pourtant cruciales à plus d'un titre. D'une part, l'affaiblissement général des partis est davantage un problème pour la gauche que pour le centre et la droite qui peuvent s'appuyer sur d'autres ressources et capitaux⁷ : les médias, la haute fonction publique, les institutions d'État, la proximité avec le monde économique, un corps électoral plus âgé et plus mobilisé. **L'extrême droite, quant à elle, peut se payer le luxe de vaincre par défaut** – sa victoire aux dernières élections italiennes est, par exemple, largement le produit d'une « démobilisation massive » par rapport au scrutin de 2018, et tout porte à croire que le RN poursuit une stratégie similaire.

La gauche manque peut-être moins d'idées que de médiations (partisane, syndicale, associative, intellectuelle) pour les promouvoir et construire une majorité sociale qui pourrait s'y rallier et de manière plus générale politiser la société, prérequis aux victoires électorales. La capacité de mobilisation des appareils partisans, anémiés, est devenue très faible ou épisodique. Plus ils se nécrosent, plus ils défendent leurs intérêts. La tentation est alors grande de renoncer à la forme partisane à mesure que décline le militantisme et que l'idée s'impose que la politique se joue dans les médias et sur les réseaux sociaux (que pèse un tractage⁸ face à une conversation avec Jean-Luc Mélenchon diffusée sur YouTube ?).

“ Comment unir, sur le plan de l'organisation, les différents électorats nécessaires à la composition d'une majorité de rupture ? Peut-on concilier les avantages de l'organisation « gazeuse » et celle d'un appareil fortement structuré, et si oui, comment ? ”

6. Bien que les enjeux stratégiques soient intimement liés à ceux de l'organisation, nous nous concentrerons ici sur les seconds. Il ne s'agira donc pas de comparer les avantages et inconvénients d'une stratégie populiste et d'une approche de gauche « traditionnelle », mais bien de mettre en lumière les questions d'ordre organisationnel qui se posent pour les gauches aujourd'hui, autant indépendamment que possible de leur stratégie.

7. À ce titre, les réformes des modes de financement des partis jouent également un rôle, par exemple en raison du fait que les scores et le nombre de députés rapportent davantage de recettes et de façon plus pérenne que les cotisations des militants.

8. La campagne des européennes de la FI avec le fort accent sur les porte-à-porte et l'intermédiaire d'outils numériques dédiés est à ce titre l'illustration de l'efficacité militante et de l'intermédiation personnelle (voir également les travaux de Benoît Coquard au sujet des déterminants du vote en faveur de l'extrême droite dans certains territoires).

D. UNE ORGANISATION POUR ALLER CHERCHER « CEUX QUI MANQUENT »

Dans les années récentes, s'est également développée une méfiance à l'égard de la bureaucratisation (pente naturelle des partis) et des mécanismes de délégation politique. Les partis sont une forme politique ambiguë : ayant contribué à l'entrée des masses dans la politique, ils ont été un outil de démocratisation, mais ils n'ont pas échappé à la captation du pouvoir par les « élites » et la professionnalisation de la politique qui s'est accentuée ces dernières décennies (la fameuse tendance oligarchique des organisations⁹). *L'action durablement organisée* (sous la forme de partis à réinventer) n'a pourtant rien perdu de sa nécessité politique et structurelle. **La gauche ne peut se passer du parti à la Gramsci, entendu comme lieu d'élaboration collective où se tranchent des débats d'orientation idéologique et stratégique, mais aussi comme lieu de mémoire et de transmission,** qui permettent à une génération de transmettre à la suivante son savoir pratique des luttes (victorieuses ou perdues). En dépit des opportunités offertes par les réseaux sociaux et les outils numériques ainsi que de la progression du niveau d'éducation, la gauche ne peut faire l'impasse sur la continuité dans l'action et donc sur les organisations. L'incapacité de Nuit debout ou des gilets jaunes à construire une dynamique dans la durée l'a bien illustré. L'horizontalité totale est ainsi une illusion, et en réalité une construction de l'impossibilité politique¹⁰, elle ne peut être un horizon durable de transformation des rapports sociaux et politiques. **Pour qu'un modèle soit viable, il faut qu'il combine les qualités d'un espace de socialisation et d'un vecteur de politisation :** qu'il permette la construction d'une communauté de valeurs et d'intérêts cohérente, cohésive et durable, tout en fournissant un outil efficace de conquête et d'exercice du pouvoir.

En outre, les débats autour de l'électorat faisant défaut à la gauche, toujours faible dans les fractions traditionnelles des milieux populaires, en milieu rural notamment (qui s'est beaucoup précarisé et paupérisé ces dernières années) sont inséparables de la question organisationnelle. **La France insoumise est forte électoralement là où elle est puissante organisationnellement, en particulier en milieu urbain.** Sans rentrer dans les débats pouvant émerger sur la stratégie et les votes à conquérir, il s'agit également de viser à mobiliser les pans abstentionnistes les plus éloignés de la participation électorale ou à fidéliser l'électorat à la participation la plus volatile. **Dès lors, comment surmonter ces faiblesses organisationnelles pour aller chercher « ceux qui manquent » et construire une majorité victorieuse ?**

E. SIX DILEMMES POUR UNE GAUCHE VICTORIEUSE AU XXI^e SIÈCLE

Un laboratoire d'idées tel qu'Intérêt général ne peut remplacer les modalités de décision d'une organisation politique. De façon générale, il n'existe pas de forme idéale et parfaite pour un mouvement politique. Elle est d'ailleurs intrinsèquement associée à un contexte politique, historique et social et aux objectifs stratégiques qui en découlent. Néanmoins, **cette note vise à poser les principaux dilemmes qui se posent à la gauche française et en particulier à sa principale composante, la France insoumise.** Après 15 ans de candidatures de Jean-Luc Mélenchon à l'élection présidentielle française, le sujet de la structuration de la principale organisation de la gauche française est en effet central. Pourtant, se pose également la question de ce que sont devenus les partis politiques traditionnels. L'étape de la NUPES, accord électoral et programmatique scellé en 2022 et rapidement enterré par les partis traditionnels de la gauche française lors des élections sénatoriales et européennes, n'a constitué qu'une conséquence temporaire à une nouvelle défaite de la gauche à une élection présidentielle. En 2024, l'accord du NFP, également électoral et programmatique, a permis d'empêcher l'extrême droite et l'alliance du centre d'obtenir une majorité absolue et représente une nouvelle étape d'une coalition construite par la nécessité et dans l'urgence. Certes, le succès du NFP est attesté par une victoire électorale et la majorité relative à l'Assemblée. Il se prolonge par la désignation de la haute fonctionnaire Lucie Castets comme proposition unitaire au poste de Premier

9. Cette « loi d'airain de l'oligarchie », concept développé par Robert Michels, s'applique d'ailleurs à toutes les formes d'organisation, d'autant plus si les cadres n'en sont pas conscients voire cherchent à en tirer profit à partir de règles trop souples pour en limiter les effets néfastes.

10. Voir par exemple de façon anecdotique, mais non moins inintéressante des initiatives comme la création de l'éphémère organisation Nouvelle Donne.

ministre et la campagne qui en découle. Cependant, aucune réflexion de pérennisation d'une telle coalition ne semble menée *a minima*, ni même une analyse réflexive du fonctionnement des parties prenantes. Ainsi, **les dilemmes que présente cette note pourront également servir à l'ensemble des forces de gauche pour penser, réinvestir et réinventer la forme partisane.**

Cette note explicite six principaux dilemmes organisationnels qui se posent en premier lieu au mouvement insoumis et donc par ricochet à la gauche française. En cherchant à en clarifier le mieux possible les tenants et les aboutissants, il s'agit ensuite de proposer des pistes de solution pour les résoudre ou les dépasser, lorsque la possibilité existe. **Cette focalisation sur les enjeux organisationnels ne doit pas éclipser l'importance des questions idéologiques et stratégiques.** Comme l'ont montré les dissensions au sein de la NUPES¹¹, l'enjeu d'une vaste alliance entre forces de gauche n'est pas qu'une question de forme organisationnelle, mais a buté sur d'autres pierres d'achoppement (relation à l'Union européenne, questions internationales, degré de rupture avec le néolibéralisme, style d'action politique, stratégie électorale locale ou nationale, etc.). De la même façon, la césure qu'a constitué la création de la FI (ou de *Podemos* quelque temps auparavant en Espagne) ne pouvait se réduire à une pure innovation organisationnelle : le tournant mouvementiste était pratiquement impensable en dehors de la stratégie populiste qu'il servait (voir encadré ci-dessous). **Le parti pris de cette note est cependant d'isoler artificiellement la question organisationnelle afin de mieux la traiter en profondeur** – sachant que les enjeux portant sur la stratégie et les propositions pour la gauche ont été abordés de façon plus systématique dans d'autres travaux d'Intérêt général¹², qui sont donc complémentaires à celles-ci.

2000-2020 : les trois étapes organisationnelles de la gauche européenne

Les évolutions observées dans une partie substantielle de la gauche européenne dans les années 2010 visaient à répondre à la certaine donne politique (cf. introduction). Alors que toutes les conditions étaient réunies pour répliquer le cas italien (discrédit de la gauche associée à l'austérité, déclin de la forme-parti, fragmentation des classes populaires, atomisation de la société, etc.), un certain nombre de formations politiques européennes ont tenté d'en chasser le spectre en apportant d'importantes innovations stratégiques et organisationnelles, qui s'apparentent respectivement à un « moment populiste » et à un « tournant mouvementiste et digital ». Ces innovations devaient être capables de répondre à quatre enjeux :

- Créer de l'unité à partir d'une base sociale hétérogène ou atomisée ;
- Ramener les individus à la politique dans une ère de démobilisation/désaffiliation ;
- Construire une majorité de rupture dans un contexte de décrédibilisation de la gauche ;

Construire une force politique capable de remporter rapidement les élections (en France, l'élection présidentielle en particulier, devenue centrale, car regroupant toutes les clés du pouvoir) et en conséquence créer les conditions pour que cette conquête du pouvoir permette d'amorcer une transformation profonde de la société en anticipant les obstacles à venir (voir Intérêt général, « [Faire sauter les verrous. Les clés pour que la gauche ne capitule pas](#) », note #29, mars 2023).

11. Qu'elles soient publiques ou internes aux organisations de la NUPES, comme l'ont montré les débats lors des congrès du PS, du PC et de EELV.

12. Voir notamment Intérêt, général, « [Faire sauter les verrous. Les clés pour que la gauche ne capitule pas](#) », note #29, mars 2023.

Depuis le retour en grâce d'une gauche à la fois antilibérale, sociale, démocratique et écologiste au milieu des années 2000, les innovations stratégiques et organisationnelles ont été légion. Souvent accompagnées de débats et de réflexions théoriques intenses pour repenser la forme et le rôle de l'organisation politique dans des temps nouveaux, elles sont aussi le produit d'adaptations pragmatiques aux circonstances changeantes. On peut distinguer grossièrement trois formules, qui ont pu se succéder depuis les années 2000 :

> **Le modèle coalitionnel.** Pour sortir des écueils symétriques (trahison sociale-libérale, dogmatisme post-communiste, horizontalisme de la mouvance altermondialiste) qui avaient caractérisé la gauche européenne lors de la véritable traversée du désert des années 1990, il s'agissait de refonder une gauche renouvelée, non sectaire et désireuse d'exercer le pouvoir en réunissant les formations politiques de bonne volonté dans des cartels électoraux appelés ou non à se pérenniser : Front de Gauche en France, Syriza en Grèce, Die Linke en Allemagne.

> **Le modèle populiste-mouvementiste.** Face aux limites du modèle coalitionnel et à la nécessité de prendre ses distances face au discrédit majeur de la gauche après 2008 et son accompagnement de l'austérité continentale et indulgence vis-à-vis des traités européens (voir Intérêt général, « Traités européens : Scénarios pour une rupture », note #2, septembre 2019), il s'agissait désormais de déployer un nouveau langage (« le peuple contre les élites », « la démocratie réelle », « les 99 % contre les 1 % ») et de contourner les appareils partisans classiques en construisant des machines électorales souples, agiles, légères et orientées vers la victoire électorale à court terme : France insoumise en France, Podemos en Espagne, Mouvement 5 étoiles en Italie.

> **Le modèle d'union populaire.** Face au reflux du tournant « populiste-mouvementiste », au puissant retour d'une matrice gauche-droite et au discrédit chronique de la forme partisane, l'enjeu central devenait de parvenir à unir (ou coaliser/satelliser) les différentes forces de gauche, mais en dépassant la simple association d'appareils et en créant, au moins sur le papier, une forme d'organisation hybride capable de faire la jonction entre la société civile et des acteurs institutionnels : NUPES en France, Sumar en Espagne.

“ De façon générale, il n'existe pas de forme idéale et parfaite pour un mouvement politique. Elle est d'ailleurs intrinsèquement associée à un contexte politique, historique et social et aux objectifs stratégiques qui en découlent. ”

F. PARTI OU MOUVEMENT : CONFRONTER LES MODÈLES POUR PENSER LE MODE D'ORGANISATION

Pour penser une organisation adaptée aux enjeux des prochaines décennies, **un premier geste consiste certainement à se prémunir de toute tentation nostalgique** : quel que soit l'attachement qu'on porte à ce modèle, la solution ne saurait être un retour pur et simple au bon vieux parti de masse, dont les préconditions étaient fortement déterminées par une certaine structure des relations économiques et sociales, propres au xx^e siècle, et qui ont rencontré leur apogée dans les décennies d'après-guerre (ce modèle en France a d'ailleurs été très fragile puisque seul le PCF s'en est approché). Comme le projet actuel de la gauche ne consiste pas à revenir aux mines de charbon et à l'économie productiviste (fordiste) du xx^e siècle, et étant donné que le travail s'est transformé et précarisé, il semble tout aussi vain de penser la chose comme la réhabilitation pure et simple du parti de masse comme outil politique de la classe ouvrière – qu'il nous soit donc permis d'évacuer d'emblée la question posée en ces termes. La comparaison de différentes formes organisationnelles, le soupèsément de leurs avantages et inconvénients, portera ici sur des objets comparables, suffisamment proches de nous et appartenant à un même « écosystème » partisan. Toutefois, **les fonctions exercées autrefois par les grands partis de masse doivent continuer à inspirer la discussion** : si un retour à ce modèle paraît dépassé, on ne saurait pour autant faire l'économie d'une réflexion sur des dimensions aussi variées du rôle de l'organisation politique que l'encadrement et la représentation de certains pans de la société, l'offre de services, la formation de cadres dirigeants, la mise en cohérence du monde à travers une idéologie, à côté de la banale lutte, mais pourtant prépondérante dans les appareils actuels, pour l'exercice de responsabilités politiques.

Aujourd'hui, **en simplifiant l'analyse, deux modèles semblent, au moins dans le contexte français et dans la suite des résultats aux élections européennes de 2024, s'offrir naturellement à la comparaison** : le Parti socialiste (PS) comme modèle partidaire « traditionnel » d'une part (organisation structurée et pyramidale, règles formalisées, congrès fixant orientations et direction, reconnaissance de courants internes, ancrage territorial, règles strictes d'adhésion – payante –, modèle pyramidal, etc.), et d'autre part, la France insoumise (FI) comme modèle de mouvement à l'organisation peu structurée et non hiérarchique (statuts limités, fonctionnement par consensus et rapports de forces diffus, déterritorialisation/digitalisation, règles souples d'adhésion sans cotisation, modèle horizontal ou en tête d'épingle, etc.). La comparaison s'impose d'autant plus naturellement que ces deux formations, et les modèles qu'ils incarnent, fonctionnent comme repoussoirs l'un de l'autre, le premier étant accusé d'immobilisme bureaucratique et d'isolement vis-à-vis de la société, le second se voyant reprocher ses carences démocratiques et le caractère essentiellement plébiscitaire de ses ambitions participatives. **À y regarder de plus près, chacun de ces deux modèles incarne à la perfection les points aveugles de l'autre** ; sur chaque dimension remarquable de l'organisation (gestion des conflits, modes et types d'adhésion, gestion des ressources humaines et financières, relation entre la base et le sommet, degré de centralisation, etc.), ce qui est permis par le premier modèle est empêché par le second, et réciproquement.

“ Aujourd'hui, en simplifiant l'analyse, deux modèles semblent, au moins dans le contexte français, s'offrir naturellement à la comparaison : le Parti socialiste comme modèle partidaire « traditionnel » d'une part, et la France insoumise comme modèle de mouvement à l'organisation peu structurée et non hiérarchique, d'autre part. ”

À l'évidence, aucun des deux modèles ne fournit de solution optimale – sans quoi l'objet de cette note serait nul et non avenu. D'un côté, le modèle traditionnel a fait la preuve de ses limites, qu'il s'agisse de sa tendance à porter au pouvoir des gestionnaires qui, à terme, sapent les bases d'une véritable rupture politique, ou du spectacle récent de ses affrontements internes (Congrès de Marseille du PS en 2022), rendus pathétiques pas leur caractère désormais microcosmique, malgré des enjeux démocratiques et stratégiques réels. De l'autre, **le modèle « gazeux » pose au moins autant de questions qu'il n'en résout**. Régulièrement, un enjeu existentiel ou une nouvelle polémique organisationnelle surgissent dans le débat public, qu'il provienne de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation, et souvent de façon non maîtrisée par la direction du mouvement insoumis. En 2017 comme en 2022, et régulièrement depuis, après les élections présidentielles, alors que la base militante se rétracte sur les insoumis les plus fidèles ou les moins lassés, des revendications fortes de « démocratie » ou des interrogations sur le fonctionnement interne, à différents niveaux de l'organisation, autant par des députés que des cadres militants intermédiaires, ont été formulées, mais n'ont pas donné lieu à de réelles réponses. À ce titre, la capacité d'échange et les modalités de prise de décision au sein du nouveau groupe de députés insoumis élus en 2024 seront un moyen de mettre à l'épreuve la possibilité qu'il y ait « moyen de ne pas être d'accord » selon l'expression de Charlotte Girard au moment de sa prise de distance avec le mouvement insoumis.

Il ne saurait être question ici de parvenir à la formule organisationnelle parfaite, si tant est qu'elle existe. Ce caractère imparfait des modèles organisationnels n'est ni une surprise, ni quelque chose d'entièrement surmontable. On peut toutefois faire l'hypothèse que certains écueils peuvent être dépassés, et certaines oppositions résolues, même si de fait la réflexion sur les alternatives organisationnelles n'est pas forcément courante ni avancée. **Cette note propose de recenser six dilemmes, dont certains se superposent et dont la liste ne saurait être exhaustive, qui condensent ces oppositions apparemment incontournables entre les deux grands choix organisationnels.** Il s'agira alors d'essayer de localiser le plus précisément possible le nœud de la contradiction, d'évaluer dans quelle mesure elle est irréductible et, le cas échéant, de proposer des pistes pour la dépasser – tout en convenant qu'un effort d'imagination supplémentaire sera toujours nécessaire, et que la réflexion sur les alternatives organisationnelles que nous proposons n'est qu'une invitation à l'approfondissement. En particulier, **il n'y a pas de solution en dehors du contexte politique concret et des conditions matérielles d'action, solution qu'il s'agit d'adapter en fonction des objectifs politiques.** Cette confrontation de deux « modèles » repose sur l'analyse, voire en partie sur une reconstruction *a posteriori* de formules appliquées au gré du contexte et de l'histoire des organisations. Cette contribution vise donc à recenser les dilemmes concrets auxquels sont actuellement confrontés les militants et dirigeants de la gauche française et en particulier du mouvement insoumis.

“ D'un côté, le modèle traditionnel a fait la preuve de ses limites, qu'il s'agisse de sa tendance à porter au pouvoir des gestionnaires qui sapent les bases d'une véritable rupture politique, ou du spectacle récent de ses affrontements internes, rendus pathétiques pas leur caractère désormais microcosmique, malgré des enjeux démocratiques et stratégiques réels. De l'autre, le modèle « gazeux » pose au moins autant de questions qu'il n'en résout. ”

I - AGILITÉ OU SOLIDITÉ : QUEL DEGRÉ DE SOUPLESSE ORGANISATIONNELLE ?

A. LA GLACIATION DE L'AGILITÉ

D'un côté, un « appareil » de parti, alourdi par le poids des « éléphants » (voire des mammoths, lorsqu'ils existent encore) qu'il transporte. De l'autre, une nébuleuse, plus « gazeuse » que liquide, légère au point d'apparaître évanescence par endroits. C'est en ces termes que l'on pourrait résumer, en caricaturant à peine, l'opposition entre le modèle de parti classique et celui de parti-mouvement, du point de vue de la rigidité organisationnelle. **Ce degré de rigidité/souplesse est essentiellement fonction de l'institutionnalisation de l'organisation, c'est-à-dire du degré de routinisation des relations sociales qui se nouent en son sein**, ce qui passe par l'établissement de statuts et par la formalisation des règles et des procédures internes. Le processus de sélection des candidats, les modes de distribution des financements, l'établissement des chaînes de décision, les mécanismes de règlement des conflits, et bien d'autres dimensions de la vie interne de l'organisation peuvent faire l'objet d'une réglementation. Plus celle-ci est explicite et précise, plus les comportements à l'intérieur de l'organisation sont normés et donc prévisibles ; à l'inverse, le flou et l'implicite laissent une part plus importante à l'improvisation, à la spontanéité et à l'autonomie de la direction dans le cas de la France insoumise. L'opacité d'un mouvement gazeux peut être un frein à l'implantation locale et une source de protestations venant d'une base militante régulièrement renouvelée et à l'autonomie limitée. Cependant, **la pérennisation d'une organisation ne passe pas nécessairement par cette institutionnalisation formelle des rapports sociaux internes** – dans certains cas, elle passe par la diffusion de valeurs communes et la routinisation informelle des pratiques internes (voir encadré page suivante).

Cette question du degré de rigidité/souplesse est néanmoins cardinale : elle affecte énormément de dynamiques internes (dont la cohérence idéologique du mouvement, sa façon de traiter les conflits, ses tendances à la bureaucratisation, son rapport au militantisme, entre autres), traitées séparément dans cette note. On peut néanmoins considérer que le dilemme *spécifique* qu'elle pose relève essentiellement de la performance électorale, dilemme qui dans la France d'aujourd'hui recouvre une double dimension temporelle (réussir durablement) et spatiale (réussir partout). Le modèle de parti classique est plus difficile à manœuvrer, donc à réformer, mais garantit une forme de continuité dans le temps, lui permettant de résister aux périodes de « temps froid », à des crises d'une certaine ampleur, ainsi qu'aux défaites électorales et aux épisodes d'alternance. À l'inverse, le parti-mouvement est conçu comme une structure se revendiquant comme « agile », tournée vers l'action et capable de réaliser des performances électorales remarquables dans le court terme, à la fois sur la base d'innovation de méthodes de campagne, d'adaptation du discours et d'élaboration du fond programmatique (cf. dilemme II « unité ou pluralisme »). Néanmoins, sa capacité de résilience dans le temps long reste une inconnue, en particulier, la capacité de survie à des défaites électorales majeures ou à la période de succession de son leader. De même, la pérennisation d'un appareil de nouveaux élus soulève la question de leurs intérêts personnels et politiques propres. Ainsi, l'enjeu des prochaines échéances pour la France insoumise consiste en la « glaciation de l'agilité » d'un mouvement nouveau et avec très peu d'élus comme l'était la France insoumise à sa création (cf. dilemme IV « société ou institutions »).

“ La capacité de résilience du parti-mouvement dans le temps long reste une inconnue, en particulier, la capacité de survie à des défaites électorales majeures ou à la période de succession de son leader. ”

Le Frente Amplio uruguayen, un exemple pour le NFP ? La construction d'une gauche résiliente et conquérante

Chaque expérience militante est unique et l'histoire de chaque pays rend impossible la transposition directe d'un modèle. Le cas du *Frente Amplio* en Uruguay mérite d'être examiné, car il a réussi à répondre à de nombreux défis qui se posent actuellement à la gauche française.

Après des années de crise pour les partis traditionnels du mouvement ouvrier, le 5 février 1971, les partis socialiste, communiste et la démocrate-chrétienne conjointement avec des personnalités progressistes des partis historiques uruguayens (Colorado et Blanco) décident de se rassembler dans une nouvelle force politique : le *Frente Amplio*. Ce mouvement de rassemblement des organisations politiques était l'aboutissement d'un long processus d'unité syndicale¹ d'abord et plus largement de la société civile². La nouvelle force politique (ainsi qu'elle s'autodétermine) affiche ses principes fondateurs : artiguiste³, progressiste, populaire, démocratique, anti-oligarchique, anti-impérialiste et féministe.

Cet alliage entre des partis politiques historiques, des personnalités fortes avec peu de structure derrière eux et un fort soutien populaire, nécessitait une structure souple et inclusive pour que chaque composante puisse se sentir à l'aise dans cette alliance qui pouvait sembler peu évidente à l'époque. Ceci pousse naturellement la force politique à prendre une forme qui l'assimile grandement à une vision « mouvementiste ».

La cellule de base pour l'organisation de militants se fait sur une base territoriale avec les « Comités de base ». Le choix d'une implantation territoriale large, sous le drapeau de la coalition et non des partis faisant partie, est un premier choix fort. L'action des comités de base est coordonnée au niveau du département par des unités de coordination composées des délégués directement envoyés par les « comités de base ».

Comment s'intègrent les partis dans le mouvement sans se dissoudre ? Déjà, rien ne leur interdit de garder leur propre organisation (territoriale et nationale). Les orientations politiques au niveau national sont prises dans le Parlement de la force politique (*Plenario Nacional*) dont les membres sont choisis par 2 collèges : celui des partis et celui des « comités de base ». L'égalité du nombre des délégués assure qu'aucune partie ne puisse dominer l'autre, même si dans les faits les militants encartés peuvent aussi être élus par le collège des militants locaux, mais pour cela ils doivent être reconnus – localement – par leur implication. Cette instance désigne l'exécutif du mouvement composé à 80 % par des membres du collège des partis, mais pour faciliter la recherche de compromis dans les désignations si plusieurs listes de membres sont proposées au *Plenario*, alors chaque liste devra avoir le même nombre d'élus à l'exécutif (qui n'est pas désigné par vote, mais chaque liste doit choisir ses membres).

1. Depuis 1964, tous les syndicats adhèrent à une centrale syndicale unique (CNT puis PIT-CNT).

2. En 1965, sous l'impulsion de la nouvelle centrale ouvrière, 700 organisations sociales, locales, étudiantes et d'auto-organisation populaire se sont rassemblées dans le *Congreso del pueblo* aboutissant à une production programmatique historique qui a servi de base au programme du futur *Frente Amplio*.

3. Principes les reliant à la lutte de l'indépendance de l'Espagne au début du XIX^e siècle, en référence explicite à la personnalité de Jose Artigas.

Enfin, tous les 30 mois, le Congrès de la force politique se réunit pour fixer les grandes lignes et stratégies pour les années à venir. Il est composé par les membres du Plenario et des délégués supplémentaires pour les unités locales. Ce qui donne la majorité des élus aux délégués des militants locaux.

Le Frente Amplio a su combiner les forces de l'organisation en mouvement tout en préservant le rôle des partis politiques. Si le rôle central dans l'organisation reste l'unité territoriale, avec une large autonomie organisationnelle, les partis gardent au moins la moitié des élus aux instances nationales et dans les faits peuvent avoir plus si leurs militants sont désignés par les militants locaux sur la base de leur implication concrète et unitaire. Par ailleurs, les partis ont un pouvoir important pour définir l'admission ou l'expulsion d'un parti politique qui nécessite une majorité extraordinaire au sein du collège des partis⁴. Enfin, cet exemple historique donne un grand rôle aux délégués (des militants locaux et des partis) dans les prises de décisions importantes.

Ce modèle n'a pas simplement résisté à la répression de la dictature (1973-1985), mais a réussi à gouverner sans arrêt entre 2005 et 2020 et malgré 15 ans de gouvernement, la défaite de 2019 a été de moins de 40 000 voix. Après l'échec de la coalition de la droite, la victoire semble à portée de main pour 2024. Suite à la profonde remise en question de 2019, la force politique a su se renouveler en redonnant une forte impulsion aux comités de base⁵.

Mais au-delà de la réussite électorale, le principal legs de la force politique a été l'extension des droits sociaux, la croissance des salaires et de la protection sociale étant venue de pair avec le développement des syndicats⁶. Une forte politique redistributive a été mise en place. Les libertés fondamentales et les droits des femmes ont progressé, mettant le pays à l'avant-garde en Amérique latine. Donc ce n'est pas seulement une gauche résiliente qui a été possible en alliant le meilleur des deux modes d'organisation, mais une gauche conquérante qui, certes de façon imparfaite, sait durablement gouverner et répondre aux demandes populaires.

4. Actuellement plus de 30 partis politiques font partie de la force politique. Au-delà des grands partis politiques traditionnels, il faut remarquer que cette super-majorité a été mise à rude épreuve une seule fois lorsque le parti émanant des anciens Tupamaros, célèbre guérilla guévariste, a demandé l'admission dans la force politique. Ce qui a été autorisé en 1989 et qui a permis l'élection de José Mujica comme président de la République sous la bannière du *Frente Amplio*.

5. Voir l'article en espagnol de Verónica Pérez Bentancur, « *El Frente Amplio uruguayo, la izquierda resiliente* », 2023, dont le titre a inspiré le titre de cet encadré.

6. Voir Christophe Ventura, « *Au pays des conquêtes syndicales* », *le Monde diplomatique*, octobre 2015.

“ En Uruguay, le *Frente Amplio* a su combiner les forces de l'organisation en mouvement tout en préservant le rôle des partis politiques. ”

B. MOUVEMENT OU POSITION ?

En termes gramsciens, les deux modèles – PS et FI – semblent respectivement taillés pour la guerre de position et la guerre de mouvement. Le premier permet de défendre des positions établies, de construire des « bastions » dans la société, à l'image des banlieues rouges communistes pour beaucoup passées au Parti socialiste dans les dernières décennies. Il mène bataille à partir d'une ligne de front bien définie et peu mouvante, avec le risque que ces bastions ne soient que notabiliaires. Le second permet de conquérir des positions rapidement à travers une stratégie de *blitzkrieg* électoral (au moment de l'élection présidentielle, principalement et des législatives qui en découlent mécaniquement dans le système électoral français), de s'adapter à un environnement changeant, où il n'existe pas une seule ligne de front claire (un clivage politique central et « gelé »). Le contraste entre ces deux modèles prend une signification plus grande encore dans un contexte de présidentialisation toujours accrue du système politique français, en raison notamment du déplacement des élections législatives dans la foulée des élections présidentielles suite à l'accord entre Jacques Chirac et Lionel Jospin. La dernière décennie a en effet vu la « dualisation » du paysage politique français entre, d'une part, l'élection présidentielle, où les formations plus légères et verticales (LREM, FI, RN), construites autour d'un leader fort, identifié et incontesté (en ce sens, on peut parler de partis « personnels » voire à tendance césaristes), obtiennent de bons résultats au détriment des partis classiques (PS, LR, PCF), et les élections intermédiaires (dites aussi « de second ordre », dans le jargon des politistes – législatives, européennes, régionales, locales) où le rapport de forces s'inverse.

L'intérêt d'un modèle permettant de conjuguer les avantages de ces deux types de formations semble donc, à première vue, évident : il s'agit de faire en sorte que la gauche trouve la formule gagnante sur le plan électoral en adoptant une structure qui lui permette de remporter des succès « éclairs » comme de garantir leur pérennité, et de se montrer compétitive aux différents échelons de l'activité politique. Des objections pourraient certainement être émises contre une telle évidence. La France insoumise semble surinvestir l'échelon présidentiel au détriment de tous les autres par choix conscient en raison de son importance prépondérante dans le paysage politique français ; à l'inverse, l'exercice de la présidentielle ne semble avoir qu'un intérêt limité pour le PCF, soucieux avant tout d'assurer sa notoriété et de garantir la pérennité de son ancrage local et de son réseau d'élus¹³. Les arguments ne manquent cependant pas pour les rejeter. D'une part, le « *all-in* » sur la présidentielle semble surestimer le potentiel de transformation de la société qui s'y joue dans un contexte de déconnexion croissante entre l'espace de la compétition politique (*politics*) et celui, de plus en plus contraint, de la conduite des affaires publiques (*policies*). En outre, il sous-estime l'importance des échelons supra- et infra-nationaux pour faire advenir cette transformation, à commencer par la place des communes dans le paysage politique français (Intérêt général, « [Pour une République sociale et écologique : reconstruire le triptyque communes – départements – État](#) », note #20, janvier 2022). Il semble oublier les lentes constructions locales des victoires politiques, à l'image des réussites électorales de la gauche mexicaine. Pourtant, le repli exclusif sur ces échelons locaux, s'il peut être motivé par de véritables considérations idéologiques – les niveaux européen et local pouvant par exemple être considérés comme plus adaptés au double enjeu de crise écologique et crise démocratique – risque de nourrir des réflexes conservateurs, orientés vers la reproduction de l'appareil partisan lui-même, devenue alors (unique) fin en soi. **Si la conquête du pouvoir de l'État s'éloigne, le risque est alors de se replier sur celle du pouvoir interne à l'organisation, seul pouvoir à portée de main. Et la suite est une fragilisation de l'organisation et des déconvenues électorales rapides qui s'en suivent**, à l'image du mouvement *Podemos* en Espagne, aux résultats largement effrités en quelques années.

13. La candidature à la présidentielle du PCF n'est qu'une manière de préserver cet appareil, quitte à assumer le coût politique élevé d'être désigné comme responsable de l'accès au second tour de la candidature d'extrême droite.

C. DEUX PISTES DE SOLUTION : HYBRIDATION OU COALITION

Comment sortir de cette ornière ? Est-il seulement possible d'éviter cette alternative ? Deux grandes pistes résistent à l'analyse et aux limites précédemment énoncées : l'hybridation ou la coalition. Par nature, la forme d'organisation est sensible à ses options idéologiques, et c'est donc à partir des objectifs politiques que se conçoivent ses instances. Il s'agit donc ici de penser une organisation victorieuse actant l'hégémonie idéologique du programme de la France insoumise, actée par ses succès électoraux, et assumant le rôle des partis traditionnels de la gauche pour participer à la bascule finale.

L'hybridation ou le meilleur des deux mondes : structurer la France insoumise. La première piste de l'*hybridation* organisationnelle consiste à trouver une voie médiane, hybride, entre ces deux modèles, en visant un degré de souplesse/rigidité différencié en fonction des *dimensions* de l'organisation et des *temps* politiques. On peut en effet considérer que **la prévisibilité des comportements favorise la solidité organisationnelle dans le temps long, notamment lors des élections intermédiaires entre les scrutins présidentiels** ; on peut aussi considérer que la formalisation des règles sur les dimensions les plus contentieuses de l'organisation (la sélection des candidats et la répartition des financements, par exemple) permet de désamorcer des sources de conflictualité majeures. Le caractère arbitraire de certaines décisions et la brutalité de certains échanges internes sont ainsi une conséquence d'une absence de règles communes de fonctionnement. En revanche, le maintien d'un grand degré d'informalité est fondamental pour garantir la réactivité de l'organisation lors de temps chauds (typiquement, lors d'une campagne présidentielle) et son ouverture à la société. En d'autres termes, **il faut privilégier l'adoption de statuts clairs, mais minimalistes, ne donnant des principes de fonctionnement stricts que sur les éléments les plus susceptibles d'être sources de contentieux** : la désignation des candidat·e·s, l'allocation des ressources matérielles aux différents échelons de l'organisation et les résolutions des conflits en son sein. Dans cette logique, un système à double structure, aux objets différents, mais non contradictoires, peut permettre de résoudre la plupart des enjeux :

- **d'une part, un « parti » (de militants), organisation-centre formalisée a minima** en charge de désigner les candidatures et de répartir les financements, en assumant par exemple la suspension de certaines règles pendant la période de l'élection présidentielle ;
- **d'autre part, un mouvement (de sympathisants) allégé permettant de mener facilement campagne, sur la base d'adhésions gratuites et simplifiées**, et ainsi ouvert aux investissements plus intermittents et reposant sur des modalités d'action plus autonomes.

Cette hybridation envisage ainsi un niveau d'organisation de long terme avec des droits et des devoirs tels que les cotisations, les formations et les délibérations pour un ensemble désigné comme les « militants » et un niveau de court terme avec liberté d'action et d'initiative et une entrée libre pour des « sympathisants », sans contrainte d'adhésion ou exigence morale d'assiduité dans les actions et d'investissement dans la construction de l'organisation (voir dilemme V). Et **la mise à égalité se fait le temps de la campagne présidentielle, en raison de ses spécificités, où le petit nombre travaille à son dépassement par le grand.**

“ Un système hybride à double niveau peut permettre de résoudre la plupart des enjeux : un niveau d'organisation de long terme avec des droits et des devoirs tels que les cotisations, les formations et les délibérations pour les « militants » et un niveau de court terme pour des « sympathisants » (liberté d'action, entrée libre). ”

En ce qui concerne la désignation des candidatures, une stratégie d'hybridation cherchant à éviter le double écueil des mécanismes de sélection habituels (vote interne enfermant le parti dans un schéma auto-référentiel versus primaires ouvertes conduisant à la dilution de l'identité partisane et à un corps électoral déformé) consiste à imaginer un système de pondération entre différents corps électoraux (les élus et représentants de l'organisation, la base d'adhérents, un panel citoyen tiré au sort parmi des volontaires, etc.). Il s'agit ainsi d'assurer que le choix des candidatures reflète les préférences internes de l'organisation tout en ayant prise sur la société au-delà des frontières de celle-ci. **Un processus de désignation identifié comme collectif permet ainsi d'asseoir la légitimité des candidatures, et notamment d'éviter des dissidences.**

Cette hybridation de la structuration n'est pas une recette unique : étant donné le nombre de dimensions couvertes sous ce dilemme rigidité/souplesse, il est possible d'imaginer différents arbitrages entre celles-ci. Les autres dilemmes explorés ci-après offriront autant de pistes de réflexion supplémentaires sur ces dispositifs hybrides. Du reste, on pourrait souligner qu'une hybridation est *déjà* à l'œuvre dans beaucoup de cas. Pressés par la concurrence de nouvelles formations, les partis traditionnels cherchent à réformer et alléger leur structure organisationnelle. Réciproquement, victimes de leur succès, amenées à gérer une croissance rapide et à pérenniser les gains électoraux engrangés, les nouvelles formations au format mouvementiste finissent souvent par se doter de structures et de règles de fonctionnement plus formalisées. **Souvent chaotiques et « subis » plutôt que « choisis », ces changements gagneraient à faire l'objet d'une stratégie consciente et globale.**

La coalition ou la « fédération phénix » : approfondir et pérenniser le NFP. Plutôt qu'une stratégie visant à intégrer les avantages des deux modèles au sein d'une même organisation, la seconde piste imagine la combinaison de ces derniers par un mécanisme d'alliance, pouvant être construit sur cette base à partir des organisations partie prenante de l'accord de la NUPES en 2022 puis celui, plus large, du NFP en 2024. Lors des élections législatives, la NUPES puis le NFP ont su combiner la couverture territoriale ainsi que les ressources humaines internes, notamment les députés sortants ou élus locaux, des partis traditionnels avec les forces de la FI. En particulier en 2022, la figure mobilisatrice de Jean-Luc Mélenchon comme référent national inscrivant ces multiples candidatures à l'intérieur du narratif du « troisième tour » de la présidentielle. En 2024, la campagne éclair du NFP a bénéficié du précédent de la NUPES et d'une mobilisation de chacune des forces sur ses atouts propres. Il est alors facile d'imaginer comment ces avantages pourraient être répliqués lors de prochaines élections électorales, en particulier municipales, régionales et départementales et en abandonnant le cas de l'élection européenne déjà fixé, et de toute manière très faible prédicteur des futurs résultats électoraux présidentiels ou locaux.

Plutôt que d'essayer d'utiliser les scrutins intermédiaires pour juger des rapports de forces internes à la gauche, les partis pourraient ainsi s'accorder sur une forme de division des tâches : aux Insoumis le pilotage de la candidature présidentielle ; aux socialistes, écologistes et communistes la prééminence dans les scrutins locaux. Cela pourrait se fonder sur le maillage existant des élus locaux sortants et se répartissant les territoires de conquête sur la base des avantages relatifs, notamment territoriaux, de chacune des forces. **Réelle stratégie globale pour une gauche de reconquête, les gains à espérer dépassent probablement largement les pertes pouvant être envisagées** parce que telle partie d'une organisation n'est pas satisfaite de telle ou telle candidature. Le caractère volatil d'une telle solution semble être une objection particulièrement sérieuse, par la présence de « veto players » pourrait faire voler en éclats l'alliance du jour au lendemain, menace que le PCF fait peser de manière persistante malgré son apport faible dans une telle coalition ou bien les tensions internes (irréconciliables ?) au sein du PS. Ce risque peut annuler *de facto* les gains engrangés et ramener chacune des organisations à son point de départ, à ses limites propres et donc aux impasses stratégiques et organisationnelles qui justifient cette note. Cela suppose enfin une **réelle stratégie de conquêtes locales – à partager avec les autres forces –, en particulier aux municipales, de la part du mouvement insoumis, condition importante pour une prise du pouvoir national et de sa conservation durable.**

II - UNITÉ OU PLURALISME : QUEL DEGRÉ DE COHÉSION IDÉOLOGIQUE ?

A. DÉBATS D'IDÉES OU CONFLITS DE PERSONNES ?

La question de l'homogénéité idéologique d'une organisation n'est pas neuve, mais traverse toute l'histoire de la gauche : comment assurer une cohérence interne suffisante, tout en laissant sa place à un certain pluralisme ? Ce dernier permet de rassembler une base large de militants et d'être perméable aux innovations idéologiques et organisationnelles. La formule à trouver se situe quelque part entre les deux réponses les plus extrêmes à cet arbitrage entre cohésion et pluralisme. D'une part, le modèle du « centralisme démocratique », dans lequel une discipline de fer est imposée depuis la tête du parti qui, au nom de l'orthodoxie doctrinale (par exemple le marxisme), expulse toute voix discordante. Une difficulté de cette forme est la nécessité d'un investissement important de la part des militants, sans rapport avec de multiples aspirations contemporaines. D'autre part, la « formation attrape-tout », à l'image du parti de gouvernement dont la fonction première est de produire une classe dirigeante et qui unit sous la même bannière des profils aux antipodes les uns des autres – formation dont l'archétype n'est autre que le Parti Démocrate américain, à propos duquel Alexandria Ocasio-Cortez avait déclaré que « dans n'importe quel autre pays, elle et Joe Biden ne seraient pas dans le même parti ».

Sur ce point également, le parti-mouvement et le parti classique offrent deux modèles distincts. Les positions régulières de dirigeants de la FI contre les supposées vertus de la démocratie interne sont bien connues : en tant que mouvement « tourné vers l'action », les insoumis se veulent « efficaces » et, à ce titre, refusent de tomber dans des discussions infinies et « narcissiques » sur des « virgules », de « couper le cheveu en quatre », etc. Ce refus d'accepter l'organisation d'une compétition réglée entre tendances/sensibilités différentes prend le modèle du PS comme repoussoir. Celui-ci a trouvé son expression paroxystique dans les années 1970 et 1980, fondé sur la coexistence de courants reconnus et institutionnalisés à l'intérieur du parti, entrant en compétition pour la conquête de la majorité en interne et la définition de la ligne. Ce système de courants qui a permis de créer une émulation idéologique et un débat intellectuel souvent de grande qualité, structuré autour de revues, avant de dégénérer en luttes d'egos sans substrats politiques réels. **Ces deux modèles présentent toutefois des écueils en miroir l'un de l'autre, à la fois sur le plan de la gestion des conflits et des ambitions et sur celui des mécanismes de la cohésion.**

La gestion des conflits et des ambitions personnelles est un problème mal résolu dans l'un et l'autre modèle. À nos yeux, l'opposition ne se situe pas tant, comme le voudraient les discours des protagonistes des deux camps, autour d'un arbitrage entre démocratie interne et efficacité. Quand les insoumis haussent les épaules à l'évocation de leur manque de « démocratie interne » et vantent l'efficacité de leur modèle, les socialistes s'érigent en étalons du pluralisme réglé et pacifié. Pourtant, l'efficacité des uns et le caractère démocratique des autres sont largement contestables.

“ La gestion des conflits et des ambitions personnelles est un problème mal résolu dans l'un et l'autre modèle. L'opposition ne se situe pas tant, comme le voudraient les discours des protagonistes des deux camps, autour d'un arbitrage entre démocratie interne et efficacité. ”

B. DES DÉSACCORDS SANS RÈGLEMENTS

Le fonctionnement par consensus de la FI – qui semble estimer que l'accord autour du programme et du leader, les deux fétiches du mouvement, règle l'ensemble des désaccords pertinents possibles – est-il efficace lorsqu'il échoue à conserver au sein de l'organisation des profils compétents qui s'éloignent faute de pouvoir exprimer leurs vues minoritaires ou nouvelles dans des espaces consacrés en interne ? Est-il efficace lorsque, faute de construire ces espaces en son sein, les conflits qui le traversent n'ont d'autre choix que d'être menés dans l'espace médiatique, donnant ainsi le bâton aux adversaires politiques¹⁴ ? Des cadres quittent alors le mouvement en claquant bruyamment la porte s'ils cherchent à donner un écho médiatique destructeur à leurs divergences ; des adhérents de base, eux, s'en vont à pas feutrés, d'autant plus facilement que les coûts de sortie du mouvement sont aussi faibles que les coûts d'entrée (cf. dilemme V « adhésion ou mobilisation »). Certes, il s'agit la plupart du temps de départs volontaires et non d'expulsions – on est donc bien loin des purges ponctuelles du modèle bolchévique ou du PCF du xx^e siècle. Il n'empêche que **ces dynamiques posent une sérieuse limite à la capacité agrégative du mouvement, enjeu pourtant crucial dans un mouvement voulant servir de base à la construction d'un nouveau bloc majoritaire**. Les trois motifs généralement avancés pour expliquer ces défections (par les dissidents eux-mêmes ou par les cadres de l'organisation) touchent aux ambitions personnelles frustrées, aux divergences de position et à l'absence de canaux pour les exprimer. On retombe ici sur les travers de l'agilité, devenant paradoxalement presque une rigidité : ce n'est pas tant le fait d'être écarté d'une liste ou de voir sa ligne réduite au silence qui sont en question, mais bien l'absence de procédures claires permettant de justifier ces arbitrages par des mécanismes qui ne relèvent pas du pur *arbitraire* d'un leader et de sa garde rapprochée, et les rendant alors plus facilement acceptables et donc légitimes¹⁵. C'est d'autant plus regrettable que les distances semblent loin d'être insurmontables : les divergences entre « errejonistes » et « pablistes » à *Podemos*, ou entre sensibilité « gauchiste » et sensibilité « souverainiste » au sein de la FI, sont-elles réellement plus grandes que celles qui séparaient un Delors d'un Chevènement ?

Au sein de la France insoumise, une direction du mouvement est désormais identifiée depuis 2022 : la coordination des espaces (l'utilité du conseil politique apparaît plus problématique, au message difficilement lisible et au rôle indéfini ; cf. schéma ci-après), mais elle est cooptée et non désignée (la liste de ses membres a été présentée et non validée à la dernière assemblée représentative). Les militants n'ont que peu leur mot à dire sur les orientations politiques du mouvement par exemple ou les choix stratégiques. Ils ne votent que lorsqu'ils sont *consultés* sur un nombre restreint de décisions (et pas sur les investitures électorales qui sont décidées par des comités électoraux). La décision de participer ou non à une manifestation d'importance (comme celle contre l'antisémitisme le 12 novembre 2023, semble être par exemple tranchée par un tweet de Jean-Luc Mélenchon). Des progrès ont été réalisés par exemple par l'intermédiaire des « boucles départementales » laissant entrevoir une prise de conscience que cette absence de débat formalisé ne pose pas que des problèmes d'ordre « démocratique »¹⁶. Il s'agit en effet également de former les militants dont la cohésion idéologique ne se produit que sur la base de l'adhésion au programme. Les débats de ligne et de stratégie ont aussi des vertus d'éducation militante et de formation des cadres, à l'image de ce que pouvaient créer les assemblées représentatives du Mouvement pour la sixième République (M6R) ou les congrès du Parti de gauche (PG) d'où sont issus la plupart des cadres de la direction de la France insoumise.

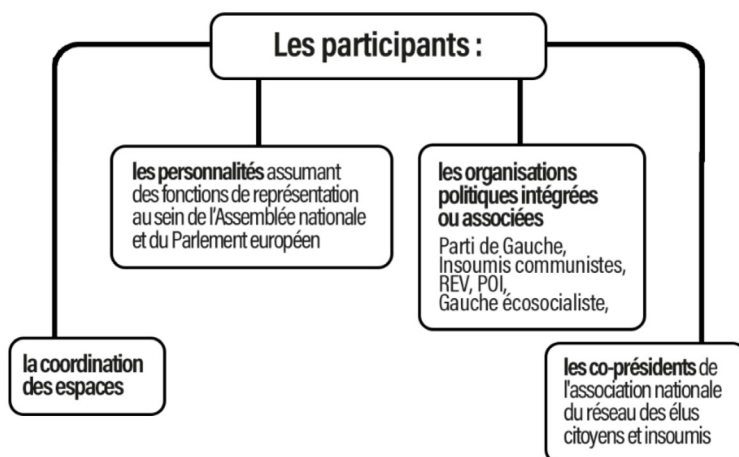
14. Cet écueil n'est pas propre à la FI, mais à l'ensemble des organisations ayant rejeté la nécessité de construire un espace intermédiaire entre les composantes verticale et horizontale du parti-mouvement (cf. *Podemos* et le M5S).

15. Des prises de position publiquement problématiques ou techniquement erronées ne sont pas contestées faute d'espace pour les exprimer. Pire, faute de pouvoir se mettre d'accord, certaines sensibilités internes en sont à s'affronter publiquement alors qu'une élaboration interne peut protéger le principal porte-parole du mouvement dans la mesure où il reprend l'argument faisant consensus interne plutôt que de devoir trancher entre deux positions.

16. Voir Étienne Pénissat, « France Insoumise : vers la construction d'un mouvement politique populaire ? », Contretemps, août 2022.

Le conseil politique

se réunit une fois par mois pour échanger sur les orientations stratégiques et les campagnes du mouvement.



À l'inverse, le fonctionnement majoritaire qui prévaut dans un format de parti classique, s'il n'est pas forcément inefficace – il suffit de regarder les machines à gouverner qu'ont été, et sont parfois encore, les partis sociaux-démocrates européens – n'en constitue pas pour autant nécessairement un parangon de « démocratie », puisqu'il ne préjuge en rien de la relation entre la base et le sommet de l'appareil en matière de prise de décision. Sans une culture participative interne et l'adoption d'une logique proportionnelle, le pluralisme interne s'apparente à une structure quasi féodale, dans laquelle des baronnies locales construisent des sphères d'influence exclusives en marge du pouvoir central. Surtout, **la logique majoritaire n'invite pas forcément à réaliser une synthèse respectueuse du pluralisme interne, mais peut se limiter à une recherche continue de la position médiane ayant pour effet de reléguer dans l'opposition permanente les positions plus radicales à l'intérieur de l'organisation** – Mélenchon et Sanders pourraient témoigner de ce travers. Enfin, ce mode de fonctionnement peut facilement dégénérer dans un contexte de déracinement et de cartellisation du parti, transformant petit à petit des luttes entre positions distinctes émanant de certains groupes sociaux en simples affrontements de pouvoir internes vidés de tout contenu axiologique (le fameux remplacement de la « lutte des classes » par la « lutte des places »). À l'image des années récentes au PS, la forme du congrès fondant la légitimité traditionnelle des partis issus du mouvement ouvrier ne produit plus vraiment de légitimité, de délibération, d'élévation de la qualité intellectuelle du parti.

Dans les deux cas, les mécanismes de cohésion sont bien différents de ceux du parti de masse. Orphelins d'une doctrine *élaborée collectivement* (le marxisme-léninisme pour les uns, le socialisme démocratique pour les autres, etc.), le parti-mouvement contemporain et le parti classique cartellisé ont alors chacun recours à un pis-aller.

“ La logique majoritaire n'invite pas forcément à réaliser une synthèse respectueuse du pluralisme interne, mais peut se limiter à une recherche continue de la position médiane ayant pour effet de reléguer dans l'opposition permanente les positions plus radicales à l'intérieur de l'organisation. ”

C. LA CLÉ DE VOÛTE DU LEADER CONTRE L'OPPORTUNISME DES CARRIÈRES

Dans le premier cas, il s'agit du charisme du leader, et de la communauté charismatique qui se crée autour de lui. Ce que l'on appelle « Mélenchonisme » (ou « Corbynisme », « Pablisme », « Errejonisme », etc.) est l'expression de ce lien direct entre une base hétérogène (Paolo Gerbaudo parle d'essaim, pour la distinguer de la masse, plus homogène et hiérarchisée) et la figure du leader. Celle-ci remplace alors la construction patiente d'une maison politique commune, au double sens d'un espace organisationnel et d'une matrice idéologique partagés. Que la formule soit réminiscente d'autres que la gauche a connues par le passé (léninisme, stalinisme, maoïsme, trotskisme, etc.) ne doit pas induire en erreur : rôle de la personnalité charismatique mis à part, ces dernières renvoyaient à des branches spécifiques d'opinions partagées, à des interprétations concurrentes sur la base d'une même matrice idéologique. Suivant une intuition de Max Weber, on pourrait dire que le parti-mouvement contemporain est au parti de masse ce que les sectes sont aux églises : une organisation de l'activité politique (religieuse) où l'accès à l'absolu est direct plutôt que médiatisé par l'institution (les avantages et inconvénients spécifiques de cette personnalisation du leadership seront développés dans le dilemme III « individu ou collectif »). À défaut d'une délibération collective, Jean-Luc Mélenchon apparaît ainsi comme le garant principal, la clé de voûte, de la cohérence idéologique du mouvement et de son actualisation, à l'image de l'objectif affiché de son dernier ouvrage *Faites mieux !*, sorti en octobre 2023.

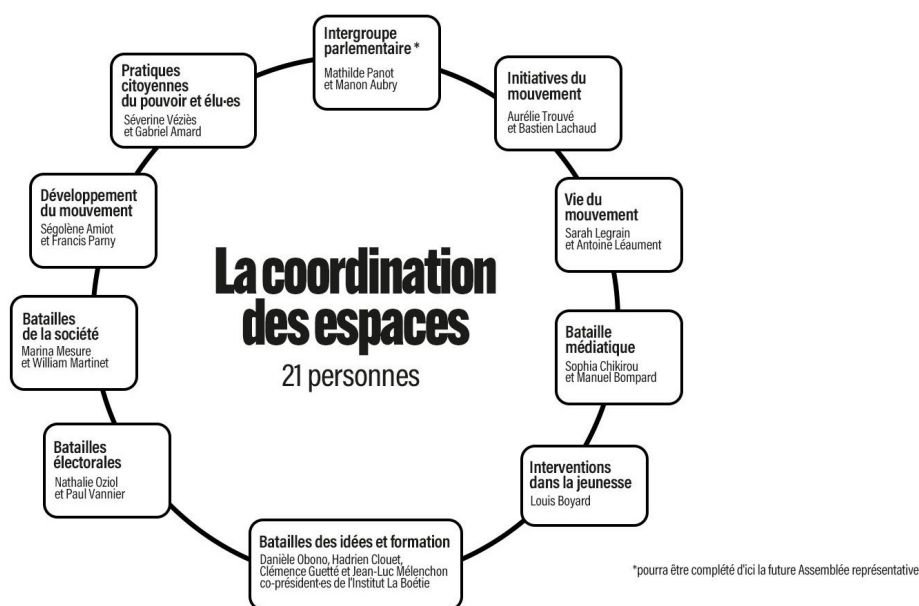
Dans le cas de l'archétype PS, c'est l'opportunisme qui devient à la fois le moteur et le ciment de l'organisation partisane. Plus le parti se confond avec l'appareil d'État et devient un parti d'élus-caciques, plus sa capacité à redistribuer les ressources en interne devient le principe assurant sa cohésion et sa reproduction. **Dans un parti se résumant à sa fonction élective plutôt qu'à la confrontation d'idées, le militantisme se transforme en affrontements entre candidats putatifs ou collaborateurs d'élus.** Comme le rapport au charisme du chef, ce règne de l'opportunisme est le signe d'une absence, celle d'un corpus idéologique articulé et partagé. Un indice qui l'étaye est que cette tendance à l'opportunisme n'est pas spécifique aux partis de gouvernement, mais est perceptible aussi chez leur *nemesis* contemporain, à savoir les mouvements anti-partis qui mettent la moralisation de la vie politique au cœur de leur action. En l'absence d'un positionnement idéologique clair, et à mesure que leur raison d'être s'évanouit avec leur propre institutionnalisation, ces mouvements peuvent connaître un basculement très rapide dans des logiques opportunistes et clientélares : la trajectoire du Mouvement 5 étoiles italien est édifiante à cet égard.

D. LA SOLUTION DE L'ÉLABORATION COLLECTIVE PLUTÔT QUE LE MOUVEMENT D'ÉLUS

Ce dilemme entre unité et pluralisme tel qu'il se décline aujourd'hui n'est pas simple à résoudre. Est-il seulement possible de créer une forme de cohésion interne en l'absence d'une doctrine véritable ? Existe-t-il d'autres principes disciplinants ?

Pour le mouvement insoumis, la période 2017-2022 a reposé sur un groupe de 17 députés dont la diversité politique, sociologique et géographique ainsi que le fonctionnement hebdomadaire ont permis d'assurer une direction efficace d'un mouvement en construction (voir dilemme IV « société ou institution »). Néanmoins, **le paysage post 2022-2024 est transformé par le cadre NUPES/NFP et la responsabilité pour le mouvement insoumis d'être le leader naturel de la gauche.** Le groupe de députés bien plus important (plus de 70 députés) suppose *a contrario* d'organiser la discussion collective et implique par exemple d'en construire une en tant que telle dans le mouvement, c'est-à-dire au sein des militants et des cadres intermédiaires non élus.

COORDINATION DES ESPACES DE LA FI, QUASI EXCLUSIVEMENT COMPOSÉE DE DÉPUTÉS



En particulier, la solution de l'hybridation proposée face au dilemme précédent s'appuie sur des statuts clairs et minimalistes pour désigner les candidatures et allouer les ressources matérielles. Cette piste a l'avantage d'en légitimer les résultats par des consultations plus ou moins régulières et répond également au dilemme à résoudre ici. Plus concrètement, voici des pistes de construction d'une discussion collective au sein du mouvement insoumis :

- **Construire une réelle direction politique *légitime* au mouvement insoumis, distincte des seuls députés** et aux attributions idéologiques assumées, à commencer par l'élaboration du programme, la stratégie et l'autorité politique sur les groupes d'élus (députés, conseillers régionaux, députés européens et futurs élus locaux) ; cette direction pourrait ainsi être élue au jugement majoritaire sur le corps électoral des « militants » (cf. droits afférents à une adhésion dans la solution d'hybridation décrite précédemment) ;
- **Expérimenter de nouvelles formes de congrès, par exemple en milieu de mandat présidentiel**, en vue de l'élaboration *collective* de priorités stratégiques et d'évolutions idéologiques ou programmatiques, en combinant tirages au sort des représentants au sein des « sympathisants » et désignation locale départementale parmi les « militants » et consultations numériques nombreuses, mais non nécessairement engageantes ;
- **Renforcer la représentation des groupes d'action dans les assemblées représentatives, au détriment des corps d'élus membres de droit ou cooptés**, dans la logique des droits des « militants » dans la forme hybridée proposée (cf. dilemme I) et **pérenniser une forme de Parlement du mouvement** qui pourrait convoquée par exemple tous les semestres (ou une fréquence à définir), à l'image du *Freme Amplio* en Uruguay (cf. encadré ci-avant) ;
- **Privilégier une construction programmatique *hiérarchisée* des propositions politiques**, c'est-à-dire assumant des priorités de moyens (budgétaires notamment, à l'instar du document « notre proposition macroéconomique » rendu public par le NFP) et des urgences temporelles dans un objectif de préparation à gouverner (à l'image du « contrat de législature » du NFP¹⁷) ; à rebours de la juxtaposition programmatique déduite des activités parlementaires des élus nationaux ou européens, celle pourrait être légitimée par la force du mouvement insoumis, des associations et des syndicats ;
- **Veiller à une uniformité des discours et des prises de position des élus, en particulier nationaux, dans les espaces médiatiques ou dans leurs propres réseaux sociaux** (ce rôle pouvant incomber à la direction du mouvement), et questionner en particulier l'usage désorganisé des réseaux sociaux individuels.

17. Le document est structuré par horizon temporel de l'action politique : « 15 premiers jours : la rupture/100 premiers jours : l'été des bifurcations », etc.

III - L'INDIVIDU CLÉ DE VOÛTE CONTRE LE COLLECTIF DIRIGEANT: QUEL DEGRÉ DE PERSONNALISATION?

La personnalisation est une tendance transversale au champ politique, qui touche l'ensemble des acteurs, partis établis et nouveaux entrants, toutes obédiences idéologiques confondues. Favorisée par les transformations technologiques (la télévision d'abord, Internet ensuite) et, en France, par la centralité du moment présidentiel, elle n'en est pas pour autant réductible à des dispositifs technico-institutionnels. Pour preuve, elle est visible également dans des démocraties basées sur le consensus ou les coalitions parlementaires, situées aux antipodes de la logique présidentielle et majoritaire française, comme en Belgique où elle se marque dans la prééminence des présidents de partis. **Elle est donc un fait structurel de nos démocraties modernes, une sorte de corollaire du processus d'atomisation à l'œuvre à la base de la société, et se retrouve même dans les mouvements syndicaux.** Même lorsqu'elle est incarnée par un anti-héros aux antipodes du leader charismatique (Corbyn), la personnalisation n'en est pas moins un carburant essentiel de la mobilisation.

Pour autant, tout le monde ne l'accueille pas de la même manière. Là où le modèle de parti traditionnel maintient la prééminence du collectif (par l'appareil de parti) sur l'individu, le modèle mouvementiste renverse souvent ce rapport. Au PS, la personnalité qui accède au statut de candidat·e ou de président·e de parti le fait *en vertu* de sa capacité à représenter ce dernier et le mener vers des succès électoraux. L'accès à des positions de premier plan est généralement tributaire d'un parcours à l'intérieur de l'appareil. L'individu incarne temporairement une *marque* spécifique, qui porte en elle une histoire, une tradition politique et intellectuelle, et qui est source d'engagement affectif de la part des militants. Dit autrement, c'est le collectif qui fait l'individu et non l'inverse. Bien que ce rapport tende à s'équilibrer – les partis classiques dépendent toujours plus des habiletés communicationnelles de leurs figures de proue, et une part de leurs difficultés doivent sans doute être attribuées à des limites de ce point de vue – le poids du collectif continue à prévaloir sur celui de l'individu. Cela ne va pas sans un grand nombre d'inconvénients, bien entendu : choix de figures dirigeantes motivé essentiellement pour leur loyauté à l'appareil, effets de censure et d'inertie, etc.

A. DES AVANTAGES DU LEADER CLÉ DE VOÛTE DE L'ORGANISATION

Les nouveaux acteurs du jeu politique (FI, LREM, mais aussi le Mouvement 5 étoiles italien ou le *Podemos* des premières années en Espagne) renversent complètement la logique. C'est désormais l'individu qui représente une « marque » qui confère sa notoriété et sa légitimité au collectif. Qu'en aurait-il été du M5S et de *Podemos* sans la visibilité médiatique de figures comme Grillo et Iglesias ? En France, la centralité de l'élection présidentielle suscite, dans un contexte général d'affaiblissement et de délégitimation des appareils partisans, une tentation forte : celle de construire une organisation *ad hoc* autour de la candidature d'un individu. La machine électorale n'existe donc pas sans la candidature qu'elle porte, à tel point que devient centrale la question de sa survie au-delà de la carrière du leader (ce n'est pas le parti qui fabrique le candidat, mais l'inverse). Nous sommes là en plein cœur du modèle de l'*hyperleader* décrit par Paolo Gerbaudo, qui a trouvé son expression paroxystique dans les shows virtuels de Mélenchon, ses apparitions simultanées en hologramme dans différents lieux concrétisant *littéralement* le don d'ubiquité du chef. **Comme l'a théorisé Ernesto Laclau dans *La raison populiste*, la figure de l'hyperleader sert à réaliser et symboliser l'unité d'une masse populaire plus fragmentée et atomisée que jamais ; il fournit un point d'identification affective en l'absence d'espaces de socialisation/politisation plus structurés, ou dans un contexte de déclin relatif de ceux-ci** (partis, associations, syndicats, clubs, églises, etc.). Le lien de représentation est ici de l'ordre de l'*incarnation*, à l'instar d'Hugo Chavez déclarant « Je ne suis plus moi-même, je suis un peuple ». La légitimité du leader, dans ce contexte, ne provient plus de l'investiture qu'il reçoit d'une machine partidaire, à travers un certain nombre de procédures réglées, mais bien d'une reconnaissance émotionnelle, d'une acclamation par une base plus large. Le profil type de l'*hyperleader* est souvent similaire : médiagénique, renvoyant une image d'authenticité et d'intégrité, concret, se présentant comme un porte-voix plus que comme un chef.

Les avantages de ce leader-centrisme sont multiples. Cela permet de créer de l'homogénéité à partir d'un contexte social hétérogène – autrement dit, le livreur deliveroo de banlieue, le jeune étudiant du centre-ville, l'ouvrier des zones périurbaines et l'employé de services publics en province peuvent y trouver un point d'identification commun, à défaut d'un intérêt de classe partagé. Cela constitue également une stratégie adaptée à la structure du champ médiatique, qui *demande* et tend à *promouvoir* (même par la mauvaise publicité) ces figures charismatiques ; cette stratégie permet donc d'affronter, en campagne, les concurrents politiques avec les armes adéquates. Cela, enfin, permet d'offrir un *substitut* à des vecteurs de socialisation plus lourds, fastidieux à construire – l'allégeance au leader permet de faire l'économie de la construction d'un parti au sens propre du mot.

B. UN RENVERSEMENT PROBLÉMATIQUE À LONG TERME

Les inconvénients à long terme de ce renversement hiérarchique entre l'individu et le collectif sont cependant, à notre sens, plus nombreux et décisifs encore que ses avantages à court terme, une fois les premiers succès engrangés.

Le premier concerne le risque de diffusion d'une culture de l'arbitraire au sein de l'organisation. Quoiqu'il se défende de jouer le rôle d'arbitre au sein du mouvement et que souvent les décisions ne lui sont pas imputables, Jean-Luc Mélenchon semble bien être l'instance de décision officieuse en dernier ressort, ou en tout cas, en tant que délégation de la décision par le choix d'une direction sur la base de la fidélité politique. Le caractère implicite et indéfini de ce rôle – en lien direct avec la souplesse organisationnelle évoquée plus haut – provoque des effets de cour, à partir du moment où le seul canal d'inflexion de la ligne/stratégie du mouvement est informel et consiste à faire partie du cercle restreint gravitant autour de son leader. Il décourage aussi les dynamiques horizontales et participatives qui, seules, peuvent jouer le rôle de contrepoids face aux tendances « naturelles » des organisations politiques (cf. *supra* : loi d'airain de l'oligarchie, effets de bureaucratisme et d'institutionnalisation, etc.). Les ambitions participatives de ces mouvements, comme de nombreuses recherches tendent à le montrer, se réduisent la plupart du temps à une culture plébiscitaire consistant à faire valider par une base de *followers* des décisions ayant déjà été prises dans une certaine opacité, pouvant engendrer des choix porteurs, mais aussi erreurs grossières.

Le second problème a trait à la vulnérabilité d'une telle stratégie. Lorsque le sort d'un mouvement dépend presque entièrement des performances de son leader – dont le charisme et la probité constituent des principes de légitimité essentiels – il offre également une cible facile pour les attaques de ses adversaires. Lorsque l'enchantement se rompt et que les qualités du leader sont remises en question, c'est la réputation de l'ensemble du mouvement qui en pâtit. Qu'il s'agisse des déboires judiciaires de Grillo, des goûts immobiliers de luxe d'Iglesias ou des relations tendues de Mélenchon avec la police ou les journalistes, l'effet est toujours le même et incite les adversaires à enfoncer le clou : ils savent que cette hydre s'élimine en lui coupant la tête. On peut faire un exercice de pensée pour établir un parallèle : au-delà de leurs difficultés actuelles, si Les Républicains dépendaient aussi fortement de leur leader que d'autres formations, on peut supposer que les déboires de Sarkozy et de Fillon, en rejaillissant sur le parti dans son ensemble, lui auraient porté le coup de grâce. Mener la logique plus en avant porte à se poser des questions invisibilisées dans ces mouvements : que vont devenir Renaissance sans Macron ou la France insoumise sans Mélenchon ? Malgré ses défauts, le modèle du parti classique présente un grand avantage à cet égard : il forme une classe dirigeante toute prête à prendre le relais en cas de déchéance soudaine du leader. Dans ce cadre, celle-ci et les décisions qui en découlent sont légitimées par un choix collégial et non un fait individuel ou restreint à un petit nombre. À ce

“ Si Les Républicains dépendaient aussi fortement de leur leader que d'autres formations, on peut supposer que les déboires de Sarkozy et de Fillon, en rejaillissant sur le parti dans son ensemble, lui auraient porté coup de grâce. ”

titre, même si leur notoriété est relative au-delà des cercles militants, l'émergence médiatique de certains dirigeants insoumis pondère les arguments précédents.

Enfin, **le recours à l'hyperleader comme forme de raccourci organisationnel peut aussi constituer un frein partiel à la réalisation des objectifs affichés.** En particulier, si l'investissement affectif dont le leader fait l'objet est susceptible de bien fonctionner dans le cas d'un électorat atomisé, non affilié à un groupe ou à une idéologie bien déterminée, ayant peu d'expérience militante et d'exigences en matière de capacité décisionnelle, il n'est pas sûr que cela soit le cas avec une base plus exigeante, déjà socialisée et politisée via d'autres canaux. C'est en ce sens que l'hyperleaderisme ne fournit qu'un *substitut* à d'autres modes de socialisation/politisation, qui lui restent préférables dans une stratégie de prise durable du pouvoir. Le problème est que ce recours à la figure du leader camoufle *et* exacerbe les difficultés organisationnelles de la gauche, en lieu et place de leur apporter une solution durable. Non seulement cache-t-il la poussière sous le tapis, mais il participe aussi au développement d'un éthos qui, à terme, peut se révéler favorable à la droite : celle-ci s'accommode bien plus facilement que la gauche d'une base atomisée et passive face à l'action d'un leader, là où les principaux succès historiques de la gauche ont toujours été de pair avec des stratégies actives et pérennes de mobilisation des masses¹⁸.

Le péronisme et les différentes facettes de l'institutionnalisation

Dans un article datant de 1998, le politiste américain Steven Levitsky apportait un regard original sur les formes d'institutionnalisation que peuvent connaître les partis politiques. Généralement assimilée à la routinisation formelle des pratiques internes par l'établissement et l'acceptation de « règles du jeu » par les membres de l'organisation, l'institutionnalisation ainsi définie ne permettait pas de comprendre la longévité et la capacité d'adaptation de certains partis aux circonstances. La pérennité du Parti justicialiste argentin, en particulier, restait une énigme : en l'absence de procédures bien établies et/ou réellement respectées par les acteurs, le parti faisait pourtant montre d'une solidité à toute épreuve, survivant aussi bien à l'exil et au décès de son leader – archétype, s'il en est, du leadership personnel et charismatique – qu'aux restrictions imposées par la dictature, et s'adaptant à merveille aux mutations de la société argentine au cours des 80 dernières années. Levitsky proposait de décomposer et de compléter le concept d'institutionnalisation en y intégrant l'informalité (qui peut, par exemple, prendre la forme de relations clientélistes routinières) et la « diffusion de valeurs » (mécanismes par lesquels les membres de l'organisation ne cherchent plus uniquement à atteindre leurs objectifs à travers l'organisation, mais intègrent la reproduction de l'organisation comme objectif central). On comprend, en décomposant le concept, que l'institutionnalisation peut donc être à double tranchant : envisagée du point de vue de la formalisation et la bureaucratisation des procédures, elle réduit l'agilité et l'adaptabilité du mouvement face à de nouvelles situations ; conçue, au contraire, comme l'intériorisation par les acteurs de l'organisation de l'objectif de reproduction de celle-ci, elle permet au parti de s'adapter aux changements de circonstances, en particulier le départ d'un leader historique ou du groupe fondateur. Par ailleurs, le fait que les partis sociaux-démocrates européens aient historiquement combiné l'ensemble de ces dimensions n'implique pas qu'il s'agisse d'une nécessité absolue et universelle pour pérenniser une organisation politique donnée.

Steven Levitsky, « Institutionalization and Peronism. The Concept, the Case and the Case for Unpacking the Concept », *Party Politics*, 1998, vol.4, n° 1, pp. 77-92.

18. Voir Serge Halimi, *Quand la gauche essayait – Les leçons du pouvoir (1924, 1936, 1944, 1981)*, Marseille, Éditions Agone, 2018. Voir également Julian Mischi, *Le parti des communistes. Histoire du Parti communiste français de 1920 à nos jours*, Hors d'atteinte, 2020.

C. ARTICULER LEADER ET DIRECTION POLITIQUE COLLECTIVE

Il serait naïf et vain de proposer une solution miracle pour désigner un leader, d'autant plus que le charisme et la légitimité ne se décrètent pas alors qu'ils jouent un rôle prépondérant dans le contexte médiatique et politique français. En outre, une des grandes réussites du mouvement insoumis est d'avoir réussi à faire émerger des porte-parole audibles et crédibles en un temps réduit au regard du temps politique habituel. Il ne s'agit pas non plus d'aborder le débat de la « succession » de Jean-Luc Mélenchon ou du scénario de l'élection présidentielle 2027. En revanche, des **principes organisationnels peuvent être pensés pour résoudre les désavantages d'un mouvement construit trop verticalement, tout en préservant les forces liées à l'incarnation d'un leader désigné :**

- **Désigner un binôme paritaire et mixte géographiquement et socialement qui co-présiderait la direction politique du mouvement**, sur la base d'une élection interne, par exemple proportionnelle ou reposant sur le jugement majoritaire proposé précédemment. Ce mandat pourrait être fixé à dix ans pour le binôme, avec possibilité de révocation au bout de cinq ans et désignation afférente à l'élection présidentielle. Ce scénario assumé comme innovant aurait le double avantage de diminuer les risques de dépendance à une seule personne et de répondre au problème de cohésion idéologique interne en offrant la stabilité de deux figures d'identification possibles¹⁹.
- **Articuler la dissociation entre les leaders ainsi désigné-e-s et la direction du mouvement, assurant les uns le porte-parolat et les autres la construction de la stratégie et du programme**, en effet, légitimer une direction par elle-même protège également le porte-parole, qu'il soit naturel ou désigné collectivement.

“ « L'hyperleaderisme » ne fournit qu'un substitut à d'autres modes de socialisation/politisation, qui lui restent préférables dans une stratégie de prise durable du pouvoir. Le problème est que ce recours à la figure du leader camoufle et exacerbe les difficultés organisationnelles de la gauche, en lieu et place de leur apporter une solution durable. ”

19. La question se pose de savoir où en serait *Podemos* aujourd'hui si Iglesias et Errejón avaient appliqué une telle stratégie. Le système français entre l'Élysée et Matignon permet également de décliner ce scénario.

IV - SOCIÉTÉ OU INSTITUTIONS : QUEL LIEN À LA REPRÉSENTATION ?

L'absence d'une structure partisane forte et de statuts clairs pour les partis-mouvements emporte d'autres conséquences : le poids des élus et notamment des parlementaires, au risque du « crétinisme » parlementaire et du « notabilisme ». Lorsque la France Insoumise avait 17 députés, de fait la direction du parti était située au sein du groupe parlementaire, lequel était d'autant plus puissant que l'organisation partisane était faible (peu de permanents et de budget) et que ce groupe politique pouvait s'appuyer sur de fortes ressources (des dizaines d'assistants parlementaires, la tribune de communication que représentent via les réseaux sociaux les prises de parole dans l'hémicycle conçu comme une tribune permanente). La situation depuis les élections présidentielles de 2022 et la dissolution en 2024 a évolué. Le groupe s'est renforcé fortement (75 députés), mais il s'est aussi hétérogénéisé. On y vote désormais beaucoup plus (par exemple au moment du débat sur l'article 7 lors de la réforme des retraites ou sur la réintégration d'Adrien Quatennens). La reparlementarisation de la vie politique en raison de l'absence de majorité gouvernementale donne par ailleurs au groupe parlementaire un rôle essentiel, d'autant qu'une logique de fronde face aux cadres dirigeants et à la ligne du mouvement s'est créée en son sein. Localement, le message passé par la direction insoumise est clair depuis juin 2022 : les députés sont les animateurs territoriaux de la France insoumise (souvent, la permanence parlementaire est une ressource essentielle d'ancrage, faute de local partisan, malgré la politique en cours d'achats de locaux départementaux ou la mise en commun financière pour les boucles départementales). Mais ce poids des parlementaires a été contrebalancé par d'autres phénomènes : une direction (la coordination des espaces) est désormais explicitement en place (elle définit la stratégie politique et les actions du mouvement) ; le fait que Jean-Luc Mélenchon ne soit pas député, tout en restant le leader du mouvement, peut contribuer à démonétiser le groupe parlementaire et ainsi créer des conflits, à l'instar du bureau du groupe parlementaire traversé d'oppositions, et à son remaniement récent.

A. QUELLE PLACE ACCORDER AUX ÉLUS ? QUELLE ARTICULATION AVEC LA SOCIÉTÉ ?

Faut-il privilégier à travers les élus l'intégration dans les institutions au risque d'être pris par elle, même quand on est dans l'opposition ? Comment affronter le risque bien identifié de la professionnalisation politique qui s'incarne par la recherche d'intérêts électoraux directs ? Comment encadrer la construction de « carrières » d'élus alors que la rationalité de l'organisation se concentre sur la reconduction des « sortants » ?

La tendance au notabilisme du PS et des partis traditionnels, renforcée par la décentralisation et les ressources que constituent les collectivités locales, est bien connue. Elle a desséché le parti et engendré la déconnexion avec les aspirations populaires et ainsi organisé des « coupures » programmatiques avec le réel. Jusqu'à présent, elle est conjurée d'emblée dans les partis mouvements comme la FI, méfiante à l'égard du local et des élus (les dernières élections municipales ont ainsi en partie été « enjambées »). Mais le niveau local peut être aussi un espace de transformation sociale et pas forcément de localisme notabiliaire (cf. conclusion). On observe un retour du municipalisme partout en Europe qui permet de faire des positions locales des « brèches » (au sens de Erik Olin Wright) de subversion et de transformation réelle (écologique, sociale, culturelle, etc.). Ce ne sont donc pas seulement les institutions centrales, parlementaires et gouvernementales, que doit viser un parti de transformation sociale, mais l'ensemble des institutions. Ainsi, **le niveau local est une échelle fondamentale pour introduire des dynamiques de changement.** Il permet par exemple de développer des services publics ou poser les pierres de la bifurcation écologique : cantines gratuites, bio et locales, emplois publics locaux, transports publics, remunicipalisation de l'eau, développement des filières courtes, désartificialisation des sols. **Le local peut permettre de remporter de petites victoires qui peuvent tracer la perspective de plus grandes.**

Plus généralement, le changement social ne peut pourtant procéder que par la prise électorale des institutions. Le risque des partis-mouvements comme des partis traditionnels est l'électoratisme au détriment d'une vision plus mouvementiste du changement social par la société en dehors des partis (*bottom up*). Alors, il faudrait en ce sens contribuer à une « désélectoratisme » des partis dont la tendance est aujourd'hui de n'être principalement que des machines électorales, à l'image de « la révolution citoyenne par les urnes » théorisée par Jean-Luc Mélenchon. Ainsi, la gauche ne se situe plus au-delà de l'expression électorale, par l'expression d'un tropisme localiste pour les uns, et une obsession présidentialisiste pour les autres. Or l'élection présidentielle est devenue un moment privilégié de reproduction de l'oligarchie gouvernante. Le surinvestissement dans le jeu électoral se fait alors au détriment de la construction pas à pas d'une contre-culture, de réseaux de sociabilité, de solidarités concrètes, bref, de *bouts* de contre-société. Toutes les énergies militantes sont absorbées par la conquête du pouvoir par les élections, à l'image du groupe parlementaire et des collaborateurs ayant « phagocyté » les cadres intermédiaires insoumis et déformant ainsi de fait l'activité du mouvement. Certes, **la gauche ne doit pas renoncer à la conquête du pouvoir et elle se joue en partie dans les urnes. Mais la victoire électorale ne peut advenir sans doute qu'au terme d'une construction politique de plus grande envergure, dans la société et les consciences.** Ainsi, la conquête du pouvoir y participe, mais ne découle pas forcément de la seule victoire électorale. Obtenir près de 25 % des voix au premier tour donne l'illusion de prendre le pouvoir alors que cela ne conduit pas à bouleverser l'ordre social. C'est d'ailleurs sans questionner la capacité d'action d'un tel pouvoir, à l'image de l'apparente absence de réflexion du mouvement insoumis sur comment exercer le pouvoir ou comment le conserver (Intérêt général, « [Faire sauter les verrous. Les clés pour que la gauche ne capitule pas](#) », note #29, mars 2023).

Enfin, la question des rapports entre parti et acteurs du mouvement social (syndicats et associations), entre autonomie et complémentarité, est un enjeu redoutable qui ne peut être traité et résolu en quelques lignes, d'autant plus qu'il est contingent au rapport de forces et au contexte historique. Néanmoins, un des objectifs pour la gauche qui se cherche victorieuse est la construction de « convergences des luttes » à l'extérieur de ses organisations (tant qu'elles ne sont pas au pouvoir). **Ceci implique une meilleure articulation entre les divers pôles et composantes de la gauche (partis, intellectuels, syndicats, mouvements sociaux).**

Néanmoins, l'idée de « luttes » qui devraient trouver leur « débouché politique » est problématique. Certes, ces luttes doivent se chercher un prolongement institutionnel et partisan, mais cette idée de débouché *politique* laisse faussement penser que les luttes en question ne seraient pas politiques... et que les partis ont le monopole de la politique. Aurélie Trouvé propose à ce titre de construire un nouveau « bloc arc-en-ciel » en s'appuyant sur trois leviers et chantiers : la planification écologique et sociale, la relocalisation solidaire de l'économie et la socialisation démocratique pour reprendre le contrôle, étatique ou collectif, de services d'intérêt général comme le système bancaire, l'énergie ou les transports (voir à ce titre Intérêt général, « [Services publics, les biens communs de la République – Épisode III : 11 principes pour les services publics du XXI^e siècle](#) », note #7, mai 2020). Encore faut-il déjouer les méfiances réciproques et les suspicions d'instrumentalisation.

“ Le niveau local est une échelle fondamentale pour introduire des dynamiques de changement. Il permet par exemple de développer les services publics ou de poser les pierres de la bifurcation écologique. Le local peut permettre de remporter de petites victoires qui peuvent tracer la perspective de plus grandes. ”

B. DÉPROFESSIONNALISER LES PARCOURS D'ÉLUS

Il s'agit alors de **penser des processus de déprofessionnalisation des élus et des cadres** ; ceux-ci peuvent prendre la forme de règle de limitation de cumul dans le temps (pas plus de deux mandats parlementaires, par exemple, quitte à « revenir » après un mandat différent ou une participation sans mandat à l'activité du mouvement). Ceci suppose avant tout de **mettre en place des processus de formation interne permettant le renouvellement régulier des cadres militants, à l'instar de l'intense et impressionnante activité dans ce domaine par l'Institut la Boétie** (*think tank* insoumis). Aucunes règles ou garde-fous n'existent aujourd'hui à la FI où les députés par ailleurs ne reversent qu'une petite partie de leur indemnité à l'organisation dont ils tirent leur mandat (actuellement, ils reversent 10 %, ce qui est comparable au taux en vigueur au PS). Afin d'articuler notoriété et ancrage nécessaires dans une démocratie d'opinion, des parcours d'élus et de cadres pourraient être pensés pour assurer à la fois le renouvellement des mandats et l'activité militante exposée publiquement.

Un mouvement à vocation majoritaire peut prendre pour principe la confiance dans la société mobilisée pour ses combats communs et veiller à ne pas notabiliser son activité politique. Ces grands principes pourraient s'incarner dans les pistes de solution suivantes :

- **Rendre obligatoire la syndicalisation pour les militants**²⁰ ou l'intervention associative dans les collectifs locaux de mobilisation sociale, démocratique ou écologique ;
- **Soutenir financièrement et apporter un appui militant à des luttes locales emblématiques sélectionnées par le mouvement**, soit par la direction politique, soit par des initiatives prenant la forme de consultations numériques des militants par exemple sous la forme « quelles campagnes pour l'année prochaine ? » ;
- **Limiter la place des parlementaires dans la direction du mouvement** et prévoir une articulation avec les autres formes de représentation (élus européens et locaux) et un collège pour les membres locaux²¹ ;
- **Supprimer le conseil politique de la France insoumise**, formé des organisations politiques tierces et en intégrer leur représentation dans les assemblées représentatives sous la forme d'un double collège (cf. le *Fremte Amplio* en Uruguay) ;
- **Accroître les versements des élus au mouvement et construire des chartes de fonctionnement des groupes parlementaires** élaborées par le mouvement, à commencer par le recrutement des collaborateurs et les liens entre le mouvement et ses élus ;
- **Instaurer des règles claires de limitation du cumul dans le temps d'une même forme de mandat et des postes de professionnels de la politique** (collaborateurs et permanents du mouvement) et revendiquer une rotation militante sur la base de la formation des cadres intermédiaires, en construisant des parcours de dirigeants renouvelant les postes et les mandats (en particulier, obliger les candidats et élus à suivre les parcours de formation de l'Institut la Boétie).

“ Un des objectifs pour la gauche qui se cherche victorieuse est la construction de « convergences des luttes » à l'extérieur de ses organisations (tant qu'elles ne sont pas au pouvoir). Ceci implique une meilleure articulation entre les divers pôles et composantes de la gauche (partis, intellectuels, syndicats, mouvements sociaux). ”

20. Voir à ce titre, Frédéric Lordon, « *Clarification* », Les blogs du « Diplo », janvier 2024.

21. En Uruguay, le FA fonctionne sur la base d'un double collège, celui des partis appartenant au mouvement et celui de l'ensemble des militants locaux (appartenant ou non aux partis en question (cf. encadré). Pour certaines décisions, une majorité qualifiée sur les deux collèges est nécessaire afin de ne pas brusquer les identités partisans et en respecter les logiques. Cela permet d'avoir à convaincre largement la base pour certaines décisions majeures.

V - ADHÉSION DE MASSE OU BASE MOBILISÉE : QUELS MODES DE L'ENGAGEMENT ?

Le déclin du militantisme dans les organisations politiques est général. 20 000 militants ont participé au dernier vote au Parti socialiste, soit 150 000 de moins qu'il y a dix ans. Le PCF revendique 42 000 cotisants au début du processus de son congrès en 2023. Au dernier congrès d'EELV, la participation s'est élevée à 44 %, soit 5 625 votants pour un corps électoral de 12 648 adhérents. La base militante des insoumis qui s'élargit quand Jean-Luc Mélenchon est candidat s'étirole entre deux élections présidentielles, avec environ 20 000 militants actifs hors période électorale nationale, selon le chercheur Manuel Cervera-Marzal, et sûrement des dizaines de milliers de plus à la participation passive ou intermittente. Par la facilité d'une « adhésion » numérique et sans cotisation, le mouvement est inclusif, mais fidélise peu et offre peu de rétributions ou de droits à ses membres par la nature gazeuse de son organisation.

A. LES LIMITES DU MOUVEMENT ACCORDÉON

La France insoumise déploie son attractivité militante lors des élections présidentielles. Elle fournit aux sympathisants des outils fortement mobilisateurs, notamment grâce à l'ingénierie numérique de l'application Action populaire²². Néanmoins, entre les présidentielles, la démobilisation militante domine. Les « insoumis » venus principalement par la campagne présidentielle désinvestissent le mouvement, ses actions de campagne comme la participation à une vie du mouvement déjà réduite. Le phénomène affecte ainsi les adhérents aux plus fortes appétences d'engagement. Avant les quelques changements organisationnels de 2023, les groupes locaux avaient très peu de moyens financiers, logique récemment atténuée, mais toujours fortement centralisée. Des expériences militantes innovantes sont pourtant expérimentées comme le *community organizing* mais très vite elles se heurtent à l'absence de structures formelles du mouvement pouvant servir de points d'appui durables que ce soit en zone rurale ou dans les grands ensembles des territoires urbains. La « tyrannie de l'absence de structure » (Jo Freeman) emporte des effets censitaires puissants ; d'une part, elle favorise les cadres du mouvement qui ont accumulé du capital militant, par exemple ceux qui sont issus du Parti de gauche ou dans des associations locales ; d'autre part, elle privilégie ceux qui possèdent un fort capital scolaire ou universitaire ou du temps (les étudiants de sciences politiques sont par exemple surreprésentés à Paris, Lille, Rennes, Brest, Annecy ou Grenoble). **Le « gazeux » permet d'être réactif et « efficace », mais il génère des hiérarchies informelles sans permettre au pluralisme de s'organiser.** Pire, il empêche une explicitation en son sein de l'anti-sélection sociale qu'il met en œuvre, au détriment des classes populaires ou des groupes dominés. La sociologie du mouvement insoumis et de sa direction n'est d'ailleurs pas d'extraction populaire. La direction actuelle semble néanmoins en être consciente en favorisant, marginalement, les candidats d'origine sociale dans certains scrutins. **Une exception notable réside dans la diversité sociale et géographique détaillée et revendiquée dans le recrutement des promotions du « cursus renforcé » de l'école de formation de l'Institut la Boétie.**

“ Le « gazeux » permet d'être réactif et « efficace », mais il génère des hiérarchies informelles sans permettre au pluralisme de s'organiser. Pire, il empêche une explicitation en son sein de l'anti-sélection sociale qu'il met en œuvre, au détriment des classes populaires ou des groupes dominés. ”

22. À ce titre, les outils Canvass pour le porte-à-porte ou celui de remontée avancée des résultats électoraux sont des bijoux d'expérience et d'efficacité. Au cœur de certains moments cruciaux, ils sont pourtant peu discutés.

Depuis la fin du Front de gauche, les élections locales sont un échec cuisant pour les organisations mélenchonistes (Parti de gauche puis France insoumise dont l'ancrage territorial durable est faible). Aux précédentes élections municipales, la France insoumise a essayé de constituer des listes citoyennes tournées vers les milieux populaires sans succès probant alors que les autres forces de gauche ont été en dynamiques voire ont pu rencontrer des victoires importantes (EELV à Lyon et Bordeaux, le PS à Marseille). **L'échec des élections locales est une conséquence d'une stratégie nationale peu lisible lors de ces échéances locales et d'une implantation militante fragile.** Il est aussi lié à l'absence de « démocratie interne », malgré toutes les limites de ces termes, ou en tout cas d'une décision collective locale. Celui-ci n'est pas problématique tant qu'il n'y a pas de candidats à désigner, mais il devient central lorsqu'il faut distribuer des investitures aux élections locales. Les procédures du mouvement insoumis sont à la fois centralisées et relativement opaques ; de ce fait, elles suscitent mécontentement et provoquent le désengagement militant. Pourtant, certaines candidatures insoumises en 2022 ont été désignées dans des processus légitimés par une dynamique locale et ont permis l'élection de députés dans des circonscriptions *a priori* difficiles ; ce qui démontre qu'une hybridation national-local est possible, voire bénéfique.

B. INVENTER LA VIE MILITANTE « À LA CARTE », MAIS DURABLE

Au XXI^e siècle, les partis de la gauche ne peuvent plus susciter des loyautés comme celle qui caractérisait les partis de masse au XX^e siècle. Mais doivent-ils pour autant renoncer à enrôler et mobiliser durablement des militants ? Il ne faut pas sous-estimer l'appétence pour le militantisme dans la société. Il y a des exemples à suivre à gauche comme le Parti du travail de Belgique (PTB) qui est passé de 1 000 membres au début des années 2000 à 24 000 aujourd'hui. Tout se passe comme si les partis avaient organisé et assumé leur propre « démilitantisation » (ou « désarmé » selon le terme de Julian Mischi), en lien avec l'augmentation du rôle des permanents politiques. L'engagement apparaît moins distancié (individualiste, labile, consumériste, friable) que mis à distance par les partis parce que jugé inutile, inefficace ou encombrant. Les militants de la « base » sont souvent considérés par leurs dirigeants comme trop radicaux politiquement alors que les exemples de consultation des insoumis démontrent l'inanité d'une telle crainte²³ voire sont invalidés sur certaines positions où les militants de la base se voient dépassés par des positions publiques des porte-parole. En réalité, **les partis semblent avoir abandonné toute politique significative d'adhésion durable et ainsi l'ambition d'être des organisations de masse.** Ils pratiquent une forme d'auto-restriction des répertoires d'action militante à la base, en privilégiant le court terme voire « l'ubérisation du militantisme ».

Renouer avec le volontarisme en matière de recrutement militant et d'une intégration durable à la vie du mouvement n'est pourtant pas une cause perdue. La première difficulté est de revaloriser le militantisme de l'action politique régulière sans négliger l'ouverture aux sympathisants qui n'en n'ont ni l'appétence ni la disponibilité. Les primaires ouvertes ont montré qu'elles pouvaient être mobilisatrices sur un temps court et régénératrices sur le débat politique dans la société en agrandissant la fenêtre du temps de campagne. Mais au-delà de leur échec électoral final (Hamon et Fillon ont tous les deux échoué), elles sont en réalité périlleuses sociologiquement et dévaluent le militantisme : à quoi bon adhérer dans les partis si je peux en désigner les candidats ? La formule de processus plus délibératifs et moins personnalisés est une piste, par exemple comme les « élections sans candidats » où une assemblée locale désigne des personnes sans avoir à faire acte de candidature. **Concernant les actions militantes, une organisation peut offrir une palette d'implications différentes, un engagement à multiples vitesses** comme l'a théorisé la politiste américaine Susan Scarrow : donner de nouveaux droits aux sympathisants sans brader ceux des adhérents, accorder le statut de volontaires au moment des campagnes électorales (voir la stratégie d'hybridation dans le dilemme I). Investir l'ensemble des élections intermédiaires avec des principes de délibération collective (cf. dilemme II) et de désignation alliant échelons local et national permet également de renforcer l'implantation locale et durable.

23. On pense par exemple au partage des positions dans l'entre deux tours de la présidentielle en 2017, entre abstention et vote pour Emmanuel Macron, ou encore aux consultations programmatiques lors des conventions comme à Lille en 2017 pour la validation du programme L'Avenir en commun et le choix des campagnes prioritaires.

En outre, la déterritorialisation du militantisme est aussi une manière de régénérer les organisations en favorisant des bases d'adhésion par des entrées thématiques liées à des causes ou des secteurs de la société, par exemple en investissant dans la création de groupe d'action par branche d'activités (par exemple « les journalistes insoumis »). Le mouvement peut ainsi jouer le rôle de facilitateur et d'incubateur de participation démocratique sous différentes approches pour renforcer le pouvoir d'agir des citoyens, par exemple par le développement des formes de *community organizing*. Un tel militantisme viendrait en appui de causes diverses tels que les conflits du travail locaux ou des défaillances des services publics²⁴, des mouvements sociaux émergents et pourrait viser l'initiation de mobilisations transversales et ainsi appuyer leur rôle de contre-pouvoir d'un mouvement qui prépare sa contre-société à la victoire électorale. À ce titre, le mouvement peut explicitement assumer être une source de solidarité *matérielle* et une communauté d'entraide ; il s'agit d'imaginer des moyens innovants (par exemple grâce aux outils numériques) de repérer les adhérents dans une zone locale et de proposer par exemple des échanges de services non monétaires (aide au devoir, démarches administratives, participation commune aux associations, etc. ; cf. dilemme IV).

Enfin, les questions de la construction interne du débat et celle des formes de l'adhésion sont intriquées. Ceci peut s'organiser sur la base d'une hybridation (cf. dilemme I) à trois niveaux :

- des *militants* (membre du « parti centre ») soumis à cotisations et donnant le droit de vote pour désigner les candidatures et participer aux instances ;
- des *sympathisants* (adhésion gratuite au mouvement) participant aux actions de campagnes et pouvant intervenir sur les orientations locales et être consultés épisodiquement ;
- des *volontaires* (sans formalisation) participant aux grands moments de mobilisation, à commencer par les campagnes nationales et les élections présidentielles.

L'insoumis a peu de droits et de devoirs ; il s'investit donc peu et peut partir aussi vite qu'il est arrivé. Pour se renforcer dans la durée, le mouvement insoumis pourrait ainsi se « démocratiser » et accorder un droit de vote à ses « militants » sur la base du double principe de fonctionnement :

- **Voter aussi peu que possible, mais autant que nécessaire :**
 - . En réfléchissant à des diversités dans les formes de scrutin : majorité simple ou qualifiée, reconnaissance des votes blancs, tours successifs après échange des arguments, etc.)
 - . À bulletins secrets pour les personnes, mains levées sur textes et orientations

L'implantation locale passe également par **laisser des marges de manœuvre en faisant confiance aux cercles militants locaux et ainsi accorder des nouveaux droits, notamment la désignation des candidats aux élections intermédiaires, et de nouveaux devoirs, par exemple le respect d'une charte de principes** (versement au mouvement d'une part des indemnités contre des moyens de campagne dans les zones identifiées nationalement comme prioritaires) et dans le cas des élections locales, un programme national où « piocher » pour l'adapter localement plutôt que de le rendre contraignant.

“ Renouer avec le volontarisme en matière de recrutement militant et d'une intégration durable à la vie du mouvement n'est pas une cause perdue. ”

24. On pense à ce titre à l'époque où le PCF faisait contre société avec la CGT ou le Secours populaire notamment, mais aussi l'Union des femmes françaises (UFF), voire la Fédération sportive et gymnique du travail (FSGT). Voir aussi Julien Talpin, *Community organizing. De l'émeute à l'alliance des classes populaires aux États-Unis*, Raisons d'agir, 2016.

VI - IMPLANTÉ OU NUMÉRISÉ: QUEL DEGRÉ DE PRÉSENCE PHYSIQUE SUR LE TERRITOIRE ?

Internet et les outils numériques qui en découlent ont été à l'origine d'une nouvelle génération d'organisations comme *Podemos*, le Mouvement 5 étoiles, La République en Marche ou La France insoumise. Le politiste italien Paolo Gerbaudo a forgé un nouveau type de parti dit « digital » dont l'origine peut remonter à la première campagne de Barack Obama sur la base des outils de type *Nation builder*, également utilisé en 2017 par la France insoumise au lancement de sa campagne inspiré des leçons tirées de l'expérience du Mouvement pour la Sixième République (M6R). De la même manière que le parti de masse reflétait la nature et les tendances de la société industrielle, le parti « digital » internalise le modèle de la plateforme d'entreprises comme Google, Facebook ou Amazon et repose sur la coordination de l'action qui les définit. Chris Bickerton propose une autre appellation : le parti « techno-populiste » dont le mouvement 5 étoiles serait le meilleur exemple. Il est également possible de parler de « parti plateforme ».

A. LA PLATEFORME NUMÉRIQUE COMME MOYEN ET NON COMME FIN

Dans ces nouvelles structures, Internet occupe une place essentielle tant dans le fonctionnement interne et démocratique que dans les relations avec le système politique.

Ainsi, la communication est centrée autour des usages d'Internet et des réseaux sociaux, et s'appuie sur des méthodes de diffusion de messages comme si c'était une marque. Ces partis-plateformes organisent les nombreuses fonctionnalités dévolues aux appareils partisans classiques par l'outil numérique. **L'espace numérique constitue le principal support d'une communauté partisane dans une large mesure déterritorialisée.** Elle est conçue comme le substitut fonctionnel à la « bureaucratie » partisane. Moins visible, celle-ci est bien pilotée par une direction, animée par des permanents développeurs et l'action est encadrée non plus par une cellule locale d'un parti, mais par un espace numérique qui permet... et ne permet pas.

« Le communisme » disait Lénine, « c'est les soviets plus l'électricité », les « mouvementistes ce sont un chef plus Internet », note le politiste Michel Offerlé. Le parti-plateforme arrive à combiner deux éléments qui paraissaient inconciliables jusque-là : une structure dirigeante agile et une base militante active. **Réinventant une modalité du parti de masse, le parti-plateforme partage la volonté de mettre en mouvement le grand-nombre, mais fait l'économie des grands appareils et des structures territoriales** (voir dilemme IV). Même si ce n'est pas mécanique, le parti-plateforme peut ainsi être facilement initié et le fait d'être associé à un leader en permet un fonctionnement d'une direction en tête d'épingle.

Ces organisations affichent l'objectif d'être plus accessibles, immédiats et ainsi ouverts aux citoyens ordinaires. Ils ont transposé dans le champ politique les modes de faire des grandes entreprises du numérique et ont démontré une capacité commune à émerger et à grandir rapidement dans le jeu politique. Internet permet en effet d'accumuler et de collectiviser des ressources de manière accélérée comme la FI l'a montré. En choisissant le chemin du web, ces organisations cherchent non seulement à se construire contre les bureaucraties partisans traditionnelles, mais aussi à compenser les faiblesses et les désavantages compétitifs liés au fait d'être des partis *outsiders*. L'« adhésion » se fait à travers la plateforme sans coût financier (cf. dilemme V). Cette redéfinition du « *membership* » permet aux formations de grossir de manière très rapide à la faveur des mobilisations électorales notamment, principalement l'élection présidentielle en France, et de faire des économies d'échelle de façon durable, dans la diffusion du matériel militant ou dans la mise en lien locale pour les actions. Une autonomie d'action est laissée à la base locale pour se mobiliser, notamment au moment des campagnes. Les chiffres de masses sont rapidement utilisés pour « faire nombre » et communiquer sur les réussites militantes. Néanmoins, le risque est grand de fabriquer une base évanescence et de déresponsabiliser le militant local, réduit à du « *clickactivism* » peu engageant et peu coûteux. Dans les faits et sur la durée, une petite minorité est active et celle-ci s'avère mouvante, car **la mobilisation venue d'en haut s'avère usante et peu engageante si la décision n'est pas partagée.**

B. L'OUTIL PLATEFORME N'EST PAS TECHNIQUE MAIS POLITIQUE

Internet permet également de développer une rhétorique participative, par exemple par l'usage de consultations numériques rapides à mettre en place. Mais la réalité est un décalage entre la promesse participative et une démarche davantage plébiscitaire que délibérative. En apparence, l'organisation n'est contrôlée par personne ; les responsables ne sont pas directement accessibles et la fonction de l'outil est neutralisée, comme si l'outil n'était pas politique en tant que tel. Personne ne sait qui la dirige, mais la verticalité prend largement le pas sur l'horizontalité. La gestion de la plateforme est sous le contrôle direct du leader ou d'un petit nombre de dirigeants délégués à cette fonction essentielle, pourtant peu discutée. Dans cette démocratie plus *top down* que *bottom up*, les membres ont peu, voire pas de pouvoir d'initiative. La plateformesation entraîne une *centralisation distribuée*, entendue comme « un procès de polarisation organisationnelle » qui donne du pouvoir au *leadership* et, parfois, aux adhérents ordinaires au détriment des cadres et de la bureaucratie, selon Paulo Gerbaudo. Enfin, ces partis-plateformes mobilisent un certain type de public : les « *outsiders connectés* », assez jeunes et dominés dans le monde social, en particulier les victimes de la précarité et les diplômés et moins les familles ou les travailleurs quotidiens.

Cette face numérique des partis-mouvements est redoutablement efficace et il ne s'agit pas d'y renoncer. Il faut en connaître les limites et compléter le développement pour éviter l'organisation réduite à sa plateforme. À ce titre, l'ancrage militant local et présentiel est indispensable (cf. dilemme V) et peut d'ailleurs être coordonné par la plateforme, par exemple par des outils de mesure de la présence ou la diffusion d'outils de militantisme concret (réservation de salles, facilité d'impression de tracts, gestion du stockage du matériel, etc.). À ce titre, la campagne d'achat de locaux départementaux actuellement en cours est une première étape essentielle, mais insuffisante. De même, les financements libres attribués aux collectifs départementaux améliorent les possibilités d'actions décentralisées et ancrées localement, mais les priorités et les modalités précises ne sont pas discutées. À ce titre, la construction d'une force militante locale physique peut reposer sur les pistes suivantes :

- **Revendiquer la diversité sociale et géographique de la direction du mouvement** (cf. dilemme II), en particulier organiser le jumelage entre circonscriptions gagnées et circonscriptions perdues en 2024, par exemple entre zones rurales et urbaines.
- **Introduire plus de transparence sur la gestion de la plateforme et en donner le pilotage à la direction politique** (cf. dilemme I) et le contrôle aux assemblées représentatives ; des outils nouveaux pourraient être proposés par les militants locaux.
- **Accroître les consultations militantes sur la plateforme numérique** (cf. dilemme V) et continuer à construire des outils numériques *au service* de l'implantation locale et physique de l'action militante, en particulier à l'échelon communal (cf. dilemme IV).
- **Désigner des correspondants départementaux**, par exemple sous la forme de binôme paritaire et en veillant à l'équilibre social, en charge de la vie militante des groupes d'action locaux et à vocation de médiation dans les collectifs militants et de mobilisations départementales, avec les moyens afférents (prise en charge des déplacements par exemple).
- **Développer l'offre de formation aux élus, aux futurs candidats locaux et aux permanents**, avec l'obligation de suivre des cursus proposés par l'Institut la Boétie, et mettre à disposition des outils basés sur l'expérience du *community organising*.

“ Cette face numérique des partis-mouvements est redoutablement efficace et il ne s'agit pas d'y renoncer. Il faut en connaître les limites et compléter le développement pour éviter l'organisation réduite à sa plateforme. ”

VII - CONCLUSION : QUEL BLOC MAJORITAIRE POUR « FAIRE MIEUX » ?

Quand il s'agit de devenir majoritaire pour un mouvement d'émancipation collective et d'opposition au capitalisme, il n'y a ni remède miracle, ni solution clés en main, d'autant plus si le scénario fixé est celui qui passe par la victoire électorale majoritaire et présidentielle dans le cas français. Les travaux présentés dans cette note ont cherché à dessiner un panorama ambitieux des principaux enjeux *organisationnels* que doit affronter la gauche française après la séquence 2012-2022 qui a vu se transformer le paysage politique. Celui-ci a vu à la fois la réduction à la portion congrue des deux grandes organisations qui ont animé la vie politique depuis des décennies, et la sédimentation durable de trois blocs électoraux dont deux, le bourgeois et le nationaliste, se sont affrontés deux fois d'affilée au second tour. **L'objectif de cette note était donc de proposer une analyse à la fois critique et constructive de la principale force motrice pour la conquête du pouvoir à gauche, à savoir le mouvement de la France insoumise²⁵.** Celui-ci tire son histoire de différentes formes organisationnelles, de la sortie de Jean-Luc Mélenchon du PS et de Martine Billard de EELV pour créer le Front de Gauche avec le PCF de Marie-Georges Buffet et s'ancre même dans le courant de la Gauche socialiste. Il ne s'agit pas de revenir dans cette conclusion sur le chemin parcouru et les nombreux choix ayant mené à la configuration actuelle. Mais les perspectives et enseignements qui peuvent être tirés de ces travaux sont de plusieurs ordres.

A. ORGANISATION ET STRATÉGIE SONT INTRINSÈQUEMENT LIÉES

Comme par le passé, les questions organisationnelles sont de première importance, mais elles doivent surtout s'adapter au contexte politique et aux objectifs stratégiques. Malgré l'exercice de pensée défendu par cette note qui cherche à isoler les questions organisationnelles, il est nécessaire de rappeler que **des réflexions sur les organisations politiques ne peuvent être purement détachées des réflexions stratégiques.** En particulier, il demeure des questions essentielles, non traitées dans cette note, que devra affronter le mouvement insoumis ou la forme éventuellement nouvelle qu'il prendra dans les prochaines années. En particulier, **deux semblent essentielles : quelle coalition sociale viser pour gagner les élections ? Quelle sociologie de l'organisation viser en conséquence ?** Dit autrement, il est prioritaire de fixer les groupes sociaux cibles et d'en déduire les modes de communication et d'organisation qui en découlent. En caricaturant, viser des jeunes diplômés précarisés ou les actifs abandonnés par la mondialisation libérale ne suppose pas les mêmes modalités d'actions. Cela n'est pas forcément contradictoire, mais, à l'image de la « théorie de l'ère du peuple » et la révolution citoyenne développée dans le dernier ouvrage de Jean-Luc Mélenchon, il est prioritaire que le mouvement se saisisse de la question et en apporte une solution collectivement admise et construite. Schématiquement, dans la suite des campagnes insoumises de 2022 et des élections européennes en 2024, le mouvement insoumis sait mobiliser un bloc électoral composé d'une jeunesse plutôt urbaine et diplômée et les populations des quartiers populaires des grands ensembles urbains, mais pour continuer sa progression électorale, elle devra chercher à devenir majoritaire dans les milieux prolétaires ruraux ainsi que chez les ouvriers, salariés et travailleurs précarisés. **Si la volonté du mouvement insoumis est bien de toujours conquérir le pouvoir par les urnes lors de l'élection présidentielle, alors la logique de bastions se concentrant sur certains points forts (relativement aux autres forces politiques) doit être dépassée.**

Au final, cela revient à répondre à la question « quel peuple pour quelle majorité sociale ? » Aborder cette question dépasse les travaux de cette note et relève avant tout d'une réflexion interne aux organisations politiques et la France insoumise ne semble pas y répondre clairement. **Gagner une élection présidentielle suppose d'une part d'être qualifié au premier tour et d'autre part de dépasser 50 % au second tour. Ces évidences cachent pourtant des défis immenses que cette note ne peut pas et ne doit pas régler.** Néanmoins, des perspectives peuvent être dressées afin de construire un peuple victorieux.

25. Voir la présentation de l'organisation du mouvement insoumis en ligne : <https://lafranceinsoumise.fr/lfi-comment-ca-marche/>

B. UNE ORGANISATION POUR GAGNER EST UNE ORGANISATION FAITE POUR DURER

La question organisationnelle doit se penser comme un moyen de prise du pouvoir, mais aussi comme un outil pour exercer son action politique. Elle peut s'avérer être un obstacle à sa progression. Les difficultés organisationnelles de la France insoumise pourraient ainsi amener à construire un plafond de verre dans les futures échéances électorales. Mais elles pourraient aussi limiter la portée et la stabilité d'éventuelles futures victoires électorales. Une fois arrivé « aux affaires », il sera trop tard pour réfléchir aux contours du mouvement qui appuiera son action politique. Et les adversaires et les difficultés seront nombreux (Intérêt, général, « [Faire sauter les verrous. Les clés pour que la gauche ne capitule pas](#) », note #29, mars 2023). Le cœur des difficultés pourrait résider autour de deux nœuds qu'il s'agira de défaire dans les années à venir :

- Par certains aspects, la France insoumise a vécu une *crise de croissance* après la réussite électorale aux élections législatives de 2022 et 2024, conséquence du passage du groupe parlementaire à l'Assemblée nationale de 17 députés en 2017 à 75 députés en 2022. Celle-ci n'a visiblement pas été anticipée dans le fonctionnement du groupe parlementaire et dans le lien avec le mouvement.
- La méthode d'action politique est demeurée inchangée entre la période pré-électorale de 2017 et les temps post-électorales de 2022 alors que les contextes politiques, sociaux et économiques ont évolué. En privilégiant l'activisme parlementaire et la visibilité sur les réseaux sociaux à la construction d'une organisation solide, durablement implantée et collective, cela a participé à une certaine illisibilité du message politique, à la fois programmatique et stratégique.

Ces deux constats se déclinent en trois conséquences qu'il s'agirait d'éviter en s'appuyant sur les propositions organisationnelles développées dans cette note. En premier lieu, la faiblesse du caractère collectif du mode de désignation de la direction d'un mouvement participe à la contestation de sa légitimité. Il ne s'agit pas de défendre un processus dont le seul objectif est « démocratique » en tant que tel. Mais **être capables de faire coexister différentes nuances est une source de puissance et de solidité**. En particulier, le rôle d'une décision collective ne poursuit pas un objectif démocratique en soi, mais il participe à lier les personnes qui incarnent ces démarches, à créer du consensus entre nuances, et même à protéger un porte-parole ou un candidat qui n'a pas à trancher entre les options, mais à simplement défendre la synthèse qui ressort de la discussion collective. Le débat collectif construit permet également de faire émerger l'intérêt général du mouvement en tant que tel. La cooptation permet de développer une efficacité politique quand il s'agit de grandir vite, mais elle devient une limite quand il s'agit de franchir de nouvelles étapes en pérennisant les précédentes.

En outre, le « jeu des egos » et les rapports de forces sont inévitables dans l'activité politique. Plutôt que de les laisser s'exprimer sous une forme brute où la notoriété acquise sur la base du nombre de *followers* se dispute au pouvoir de nuisance, il s'agit de les comprendre et de les limiter. À ce titre, **les travaux de la sociologie politique des organisations doivent être médités, en particulier, la prise en compte de la déformation qu'engendre une élection massive de députés et de la place occupée par les permanents qui en découle**. La défiance généralisée au sein d'une organisation peut permettre une progression rapide, mais n'est pas une source de stabilité et de renforcement.

Enfin, les réseaux sociaux permettent de développer des messages de grande portée et organisent la « riposte » à un système médiatique hostile. Mais le risque de concentrer ses ressources sur les expressions numériques est d'introduire un *zapping* du message politique et d'accentuer les logiques de *buzz*. À l'instar d'une illusion technologique, cela dissimule le grand nombre de petites (et grandes) décisions qui participent à l'élaboration d'un message politique : quel émetteur ? Quel argumentaire ? Quels arbitrages entre deux positions différentes ? Tout y est descendant alors que pour gagner, c'est en décentralisant que le grand nombre se mobilisera, condition *sine qua non* d'une future victoire électorale.

C. TROIS PISTES POUR UNE VICTOIRE : POUR UN MOUVEMENT COLLECTIF, SÉRIEUX ET IMPLANTÉ

En guise de conclusion, ces travaux proposent des perspectives concrètes de court terme à partir des **acquis et des forces du mouvement insoumis : la légitimité du programme, le rapport de forces dans la gauche, le décodage du rôle des médias et les bases militantes issues des séquences électorales précédentes**. Néanmoins, la reconduction au sein du mouvement insoumis des rapports de domination inhérents au monde social et la conflictualité interne qui en découle constituent aujourd'hui une des raisons des difficultés qui sont les siennes à produire un imaginaire convaincant. Pourtant des perspectives de victoire peuvent être renforcées en assumant les priorités suivantes à la suite d'un processus collectif qui en fondera la légitimité et donc la force et la pérennité :

- **assumer l'importance de la collégialité des décisions**, qu'elles soient stratégiques, électorales ou programmatiques (cf. *supra*), dans l'inspiration du proverbe africain : « Seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin » ;
- **être prêt à gouverner, le revendiquer et développer la communication basée sur le « dignitas et grativas »** et le discours qui en découlent, en particulier en assumant la priorisation des thématiques une fois au pouvoir (voir par exemple Intérêt général, « [100 jours pour une rupture : quand la gauche essaiera](#) », note #23, mars 2022) et l'existence d'arbitrages, budgétaires en particulier. **Les liens avec les syndicats, les associations et les milieux d'intellectuels et d'experts sont à ce titre essentiels ;**
- **construire le mouvement en tant que tel, détaché de l'activité parlementaire immédiate et implanté nationalement afin d'investir sérieusement les étapes électorales intermédiaires locales, sources de victoires nationales futures, à commencer par les élections municipales prévues en 2026**. Une stratégie nationale de conquête des nouveaux territoires doit être construite et revendiquée. Les zones les plus faibles électoralement peuvent à ce titre être jumelées avec les zones à plus fort ancrage, en commençant par les circonscriptions historiquement de gauche ou perdues aux élections législatives de 2017, 2022 et 2024. **Il est ainsi nécessaire de « s'efforcer de parler à tous les habitants de ce pays » comme le suggère l'historien du mouvement ouvrier Xavier Vigna²⁶.**

“ Une stratégie nationale de conquête des nouveaux territoires doit être construite et revendiquée. Les zones les plus faibles électoralement peuvent à ce titre être jumelées avec les zones à plus fort ancrage. ”

26. Voir à ce sujet Xavier Vigna : « [La gauche n'a pas de stratégie nationale pour reconquérir ses territoires perdus](#) », Médiapart, entretien avec Mathieu Dejean, juillet 2024.