

**PENSER LE CHANGEMENT
DANS LES PARTIS POLITIQUES
Le processus d'institutionnalisation
au Partido Popular**

Frédérique Chadel

Institut d'Études Politiques d'Aix-en-Provence
Universitat Autònoma de Barcelona

WP núm. 192
Institut de Ciències Polítiques i Socials

Barcelona, 2001

L'Institut de Ciències Polítiques i Socials fut créé par l'Universitat Autònoma de Barcelona et la Diputació de Barcelona en 1988. L'Institut fait partie de l'Universitat Autònoma de Barcelona.

La série "Working Papers" publie des travaux en cours de recherche, en vue d'encourager l'échange de points de vue scientifiques. La publication d'un texte dans cette série n'empêche pas l'auteur de le publier aussi ailleurs. Chaque auteur conservant tous ses droits sur son texte, la présente publication ne peut être reproduite sans son consentement.



© Frédérique Chadel

Dessin: Toni Viaplana

Imprimerie: A.bis

c/ Leiva, 3, baixos. 08014 Barcelona

ISSN: 1133-8962

DL: B-47.599-2001

INTRODUCTION*

Pendant plusieurs décennies, la tradition d'étude des partis politiques et plus spécifiquement des relations de pouvoir en leur sein s'est largement limitée à des analyses statiques des structures de pouvoir. Cette manière de concevoir les formations politiques tenait au fait que la plupart des études observaient les organisations politiques sans identifier la variable de changement organisationnel. La théorie des organisations comprenait, de façon classique, l'organisation complexe comme lieu de résistance à toute évolution et transformation. Cette incapacité analytique à concevoir les transformations internes a longtemps empêché une véritable discussion scientifique en la matière¹, notamment sur les partis politiques. Si les théories des évolutions globales des partis sont classiques, la discussion de changement d'échelle plus réduite, celle de l'organisation et non pas de l'ensemble des organisations existantes, n'a été que peu abordée². Pourtant, cette question est loin d'être mineure. Intégrer le facteur "changement" possède nombre d'avantages: comparer plus justement des partis politiques, en tenant compte des caractéristiques évolutives de l'organisation, aborder la capacité de transformation des acteurs, leurs stratégies ainsi que les vecteurs du changement. Peu d'auteurs se penchent sur l'idée de la transformation au sein des partis en ce qui concerne l'aspect de la structuration des pouvoirs. Une exception de taille en la matière est l'ouvrage d'Angelo Panebianco, *Modelli di partito*. Contrairement aux théories classiques de l'évolution globale des structures de pouvoir, il constate que même si des idéaux-types de transformation intra-organisationnelle sont notables, les transformations sont des phénomènes complexes, les organisations pouvant plus ou moins s'approcher du modèle idéal. Toutefois, l'un des phénomènes abordés par Angelo Panebianco, l'institutionnalisation, c'est-à-dire la consolidation de l'organisation partisane, ne l'est pas avec suffisamment de précision et de vérification empirique systématique pour permettre une application rigoureuse à des cas empiriques³. Or, le phénomène d'institutionnalisation est un processus peu développé dans notre discipline tout en représentant une étape de transformation importante de l'organisation partisane, dans le cas qui nous occupe de consolidation de l'appareil partisan⁴. Nous souhaitons plus particulièrement aborder ce phénomène du point de vue des relations de pouvoir interne, ce processus marquant une étape de réel changement des modes de configuration des rapports entre acteurs partisans. Tous les partis politiques n'ont pas le même degré d'institutionnalisation de leurs structures de pouvoir ni le même processus. Dans certaines formations politiques, les acteurs ne parviennent que très difficilement à franchir le ou les paliers de l'institutionnalisation et celle-ci dépend pour large part du modèle originel⁵ adopté en matière de comportements et de croyances. Or, lors de l'étude des organisations partisans, ce degré d'institutionnalisation est extrêmement important à prendre en considération car il détermine en grande partie la façon de concevoir le pouvoir au sein du parti politique, mais également la marge de manœuvre en termes stratégiques et de ressources de pouvoir des différents groupes d'acteurs partisans, la capacité transformationnelle du leader⁶ et de sa coalition.

Notre choix d'étude empirique porte sur un parti qui, en raison de son modèle originel, permet d'aborder le processus d'institutionnalisation d'une entreprise politique ayant, lors de sa fondation, des critères largement charismatiques⁷. En effet, le PP représente l'exemple emblématique d'organisations ayant pour caractéristiques originelles une fondation gérée par un leader et sa coalition dominante qui parviennent à imposer relativement rapidement en pratique puis formellement une structure de pouvoir

présidentialiste, s'appropriant ainsi la plus grande partie des ressources de pouvoir de l'organisation. Cette présidentialisation des rapports de pouvoir s'accompagne d'une construction de la structure partisane par "pénétration territoriale"⁸ privilégiant ainsi une centralisation de la prise de décision interne et une cohésion forte des unités territoriales et de l'ensemble de l'organisation avec les échelons nationaux. La coalition dominante et le leader d'AP et du PP parviennent à formaliser relativement rapidement l'apport présidentiel à la structure partisane. Néanmoins, le processus d'institutionnalisation est plus complexe et ne peut être uniquement assimilé à un phénomène de formalisation du caractère présidentiel dans les règles partisans. Les facteurs permettant de déceler une institutionnalisation forte de ce type d'organisation sont de plusieurs ordres. Dans un premier temps, ils sont de type réglementaire, puisque les statuts, à plus ou moins long terme, peuvent entériner une pratique hautement présidentieliste du pouvoir, limitant dans le même temps les zones d'incertitude de l'organisation. De plus, une institutionnalisation forte a des effets indéniables sur le type de cohésion de la coalition dominante et sur la répartition des tâches au sein de celles-ci, le degré de spécialisation et le pouvoir de la compétence croissant de façon notable. Une autre marque d'un fort degré d'institutionnalisation est également à rechercher dans un contrôle plus centralisé des zones d'incertitude de l'organisation, notamment dans le cas que nous observons, dans une centralisation des ressources de pouvoir entre les mains de la coalition dominante.

Dans le cas du Partido Popular, nous pouvons relever trois principaux paliers d'institutionnalisation, étant entendu qu'il s'agit de processus et que les dates ne sont employées que pour marquer l'apogée de celui-ci. Le premier se produit très tôt au sein de l'organisation puisqu'il s'agit de la formalisation d'un leadership déjà fortement présidentiel, désormais inscrit dans les statuts, lorsque Manuel Fraga Iribarne intègre le poste de président aux statuts du parti. Les deuxième et troisième paliers se produisent lors de la refondation d'AP en PP et plus spécifiquement lorsque la succession est envisagée au sein de l'organisation avec l'arrivée à la présidence du parti de José-María Aznar et lorsque celui-ci professionnalise encore davantage l'appareil partisan, le XIIIème congrès de 1999 en étant la finalisation. Même si le premier palier est déjà fort connu et peut sembler classique pour une analyse de l'institutionnalisation⁹ du parti, nous ne pouvons le laisser en marge de notre observation puisque cette étape marque une étape d'un processus plus général. Toutefois, nous porterons davantage d'attention aux deux dernières phases d'institutionnalisation car elles marquent une centralisation et un contrôle fort de l'ensemble de l'organisation par la coalition dominante.

Nous souhaitons préciser également qu'un processus d'institutionnalisation est un phénomène complexe touchant l'ensemble de l'organisation. Dans la perspective d'une étude des rapports de pouvoir au sein d'un parti, ce processus touche à la fois les relations verticales et horizontales entre acteurs, donc toutes les unités organisationnelles de la formation politique. Cependant, dans cet article, nous nous intéresserons plus particulièrement à l'effet de l'institutionnalisation sur les organes de direction du Partido Popular, ne pouvant aborder l'ensemble du phénomène dans ce seul article.

Le concept d'institutionnalisation s'inscrit dans un débat plus large de la littérature sur les partis, celui du changement intra-partisan. En effet, les diverses phases d'institutionnalisation sont une forme de transformation de l'organisation. La question qui se pose alors est de savoir comment se produisent ces changements et quelles sont leurs conséquences pour l'ensemble de l'organisation. La première partie de

l'interrogation est comprise dans un débat désormais classique sur les facteurs du changement, la littérature se résumant en une opposition forte entre les tenants des facteurs de changements exogènes contre les facteurs endogènes, la première école ayant été plus largement commentée que la seconde. Peu d'auteurs ont tenté d'allier les deux types de variables explicatives. Or, le cas de l'institutionnalisation a pour intérêt de dépasser cette opposition somme toute relativement stérile puisque la volonté de changement semble germer à la fois pour des raisons extérieures à l'organisation mais également en raison de facteurs internes propres à l'organisation ou même au leadership. De plus, l'étude de ces processus de transformation nous enseigne également à ne plus considérer le changement sous sa forme la plus pessimiste. En effet, celui-ci tel qu'il est expliqué par la plupart des auteurs provient soit d'une crise électorale soit d'une crise de leadership, ce qui limite incontestablement la vision de la transformation organisationnelle puisque la possibilité d'un changement volontaire, dans des conditions de légitimité forte de l'organisation et de son leadership, n'est pas prise en compte. La capacité d'innovation du leadership est pourtant possible sans qu'il y ait crise et peut même s'inscrire dans le processus de transformation lui-même. Cette évolution s'effectue sur les traces d'un certain type de processus historique propre à l'organisation orientant le changement dans une certaine direction. Cette perception de l'institutionnalisation réconcilie ainsi la vision du changement discontinu souvent opposée à celle d'un changement continu et évolutif. Le cas de l'institutionnalisation a une histoire, le "modèle originel", et s'effectue par sauts qualitatifs. Aborder le changement de cette manière nous permettra de mieux éclairer le mode de transformation au PP et son fort degré d'institutionnalisation marqué par une centralisation du processus décisionnel, un mode de gestion monocratique de l'appareil partisan, une cohésion de la coalition dominante illustrée par un recrutement centripète de l'élite, doublée d'une spécialisation et d'une professionnalisation et bureaucratisation particulièrement fortes pour ce parti de "l'appendice stratégique"¹⁰ de l'organisation.

I. RÉFLEXIONS SUR LA DIRECTION ET LES FACTEURS DU CHANGEMENT INTRAPARTISAN APPLIQUÉ AU PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION

La théorie des changements intra-organisationnels ne conçoit guère la perspective de la transformation des structures. Les partis politiques sont perçus comme des organisations complexes plutôt rétives aux changements, à moins que leur survie ne soit en jeu. L'approche en termes de nécessité fausse pourtant l'analyse des changements intra-organisationnels. La plupart des auteurs postulent comme déclencheur à toute transformation une crise interne due à une baisse des performances dans la conquête du principal objectif du parti politique, les résultats électoraux. Cette perspective d'analyse a plusieurs limites: elle ne considère le changement des organisations que dans les conditions de chute électorale, de crise interne consécutive et donc de réadaptation de la formation politique à de nouvelles données extérieures lui étant défavorables. Du point de vue de l'analyse des structures de pouvoir au sein des partis, cette vision pessimiste de la transformation partisane conduit irrémédiablement à une délégitimation de la coalition dominante en place. Si nous ne refusons pas d'intégrer ces facteurs à l'analyse du changement intrapartisan, nombre de transformations étant dues à des crises électorales et à des changements de coalitions dominantes, nous souhaitons aborder d'autres variables qui seraient susceptibles d'expliquer pourquoi les structures d'une organisation évoluent dans le temps et quelle est la direction que peut prendre un changement intra-organisationnel. Considérer le cas particulier de

l'institutionnalisation du parti appliqué aux structures de pouvoir et de décision a pour avantage de comprendre quel est le rôle des acteurs au sein des transformations partisans, rôle lié à d'autres facteurs, structurels et conjoncturels, favorisant la prise de conscience par les acteurs du bienfait du changement. Toutefois, celui-ci ne s'effectue pas sans référence à une histoire partisane donnée. Ainsi, les transformations, surtout en ce qui concerne les phases d'institutionnalisation, s'inscrivent dans une certaine direction, sur la base d'un modèle originel de parti. Le principe de changement se trouve ainsi compris dans une certaine continuité des rapports partisans. Par soucis de clarté, nous choisirons toutefois de présenter le modèle originel et la direction du changement dans un premier temps, ce qui facilitera la compréhension du débat postérieur sur les facteurs du changement intra-organisationnel.

A. Le processus d'institutionnalisation: la prise en compte de l'historicité du changement

Le changement dans les partis politiques est interprété comme un élément émanant d'une conjoncture particulière, le plus souvent liée à des pressions environnementales importantes conduisant à une redéfinition de la structuration de la formation politique. Toutefois, certains types de changements au sein des organisations ne sont pas forcément le fait d'une nécessité à s'adapter en raison d'une crise interne¹¹ au parti, mais une transformation orientée par les acteurs eux-mêmes¹². Les passages successifs à des paliers supérieurs d'institutionnalisation¹³ permettent d'aborder la notion de transformation au sein des rapports de pouvoir entre les acteurs, à la fois depuis une perspective historique du processus trop souvent oublié par la littérature, mais également en fonction de la capacité des acteurs, et plus fondamentalement du leader et de la coalition dominante, à transformer l'organisation.

L'institutionnalisation est un processus qui comprend plusieurs phases qui dépendent à la fois de la volonté des acteurs partisans de les mettre en œuvre mais également d'une évolution des structures de pouvoir tout au long de l'empan de vie¹⁴ de l'organisation. L'approche en termes de "sauts qualitatifs"¹⁵ est intéressante à étudier dans une perspective plus large de complexification de l'organisation. En effet, comme le soulignent Angelo Panebianco, Franck Wilson¹⁶, Robert Harmel et ses co-auteurs, les évolutions partisans se produisent par paliers successifs à l'intérieur du parti. Parallèlement à cette conception du changement, l'analyse du mode d'institutionnalisation proposée par Peter Berger et Thomas Luckmann¹⁷ permet de concevoir un processus d'accoutumance de toute activité humaine qui entraînerait une direction et une spécialisation de celle-ci¹⁸. L'institutionnalisation se produit certes par saut qualitatif, mais possède également une historicité organisationnelle propre qui imprime une direction au changement. Concernant les transformations partisans, seul Angelo Panebianco applique systématiquement cet enseignement en établissant une typologie des degrés d'institutionnalisation en fonction des modèles originels des partis. Ce changement qualitatif au sein des partis politiques est donc influencé par une pratique commune qui s'impose aux acteurs partisans dès la fondation de la formation politique. Ainsi, "les institutions ont toujours une histoire dont elles sont le produit. Il est impossible de comprendre correctement une institution sans comprendre le processus historique à l'intérieur duquel elle a été formée"¹⁹. Si cet enseignement est appliqué dans les théories comprenant l'évolution des structures de façon globale, il est relativement peu utilisé dans le cadre d'une réflexion sur les changements de plus petite envergure. Pourtant, nous pouvons constater dans le cas du Partido Popular que la mise en place par le leader fondateur et sa coalition dominante d'un modèle originel spécifique et d'un mode de relations intra-organisationnelles particulier engage l'évolution structurelle dans une certaine "direction" selon la

terminologie de Peter Berger et Thomas Luckmann. Le principe du modèle originel ou de la direction du changement n'est d'ailleurs guère éloigné des préoccupations classiques de Maurice Duverger lorsqu'il explique que la naissance des partis "ne relève pas seulement de la simple curiosité historique: de même que les hommes portent toute leur vie l'empreinte de leur enfance, ainsi les partis politiques subissent profondément l'influence de leurs origines"²⁰. La transformation ne peut donc être abordée sans prendre en compte ce processus d'accoutumance entraînant l'institutionnalisation dans une certaine "direction".

Le cas du Partido Popular est intéressant à observer car il met particulièrement bien en lumière l'aspect "d'accoutumance" compris dans le processus d'institutionnalisation, c'est-à-dire de routinisation des rapports effectivement entretenus entre acteurs partisans. En effet, la norme telle qu'elle est construite lors de la fondation du parti (1er Congrès) ne correspond pas à la structure réelle de pouvoir, ce qui entraîne une distorsion entre la réalité des relations de pouvoir interne et ce que propose le règlement partisan²¹. L'institutionnalisation succédant à la période de fondation met fin à une structure de pouvoir notabilisée, pourtant réglementée au sein des statuts partisans, pour imposer un réel présidentialisme. La naissance d'Alianza Popular s'effectue sur la base d'une alliance de leaders, chacun ayant une formation politique qu'il dirige indépendamment des autres. Tous sont regroupés dans une fédération, Alianza Popular, qui a pour particularité d'effectuer un partage de pouvoir entre sept vice-présidences, chaque président étant inclus dans une structure collégiale ne donnant théoriquement l'avantage à aucun d'entre eux. La tentative d'organisation formelle en parti de cadres échoue pourtant pour diverses raisons, la primordiale étant que la structure formelle du partage du pouvoir entre les différentes formations politiques d'AP ne tient pas compte des ressources personnelles réelles de chaque leader et de la capacité de l'un d'entre eux à effectivement établir un système relationnel tournant essentiellement autour de son leadership. De plus, la structure de "cadres" telle qu'elle est envisagée de façon classique ne peut être appliquée dans le cas d'AP, les apports de chaque leader ne reposant que sur des réseaux clientélistes²² centralisés provenant d'un système de relations établi durant l'étape franquiste, réseaux non pourvus de structure organisationnelle réelle. Toutefois, ce partage du pouvoir est rendu très rapidement inefficace en raison du blocage décisionnel au sein du principal organe directeur, la présidence nationale collégiale. La structure évolue vers une structure présidentielle, le leader "dominant" et sa coalition alignant la structure institutionnelle sur le mode de relations habituelle de la formation politique. Dans le même temps, la clarification du leadership s'effectue par une captation des ressources de pouvoir par Manuel Fraga Iribarne, notamment lors du débat constitutionnel pour lequel il est nommé représentant de son groupe. Cette étape de construction constitutionnelle permet à Manuel Fraga Iribarne de prendre en main la ressource identitaire au sein du parti, en imposant des décisions pour l'ensemble de l'organisation contraires à ce que souhaitaient certains de ses alliés²³. Sa force en termes de poids organisationnel -sa formation politique est la seule apportant de réelles structures, même faibles, au sein de la fédération- et l'emprise médiatique et personnelle qu'il possède grâce au débat sur la Constitution lui permettent de s'imposer comme leader d'Alianza Popular. Les autres fondateurs sortent de la fédération et disparaissent de la scène électorale. D'autres facteurs permettent de comprendre la direction donnée au mode d'institutionnalisation au sein du parti: la capacité de Manuel Fraga Iribarne à éliminer les leaders concurrents, l'imposition de son leadership par la captation de ressources de pouvoir importantes au sein d'une formation politique (identitaire, financière, monopole de la communication extérieure pour l'ensemble du parti).

Les événements extérieurs à la formation politique ainsi que les ressources internes peu à peu dominées par Manuel Fraga Iribarne provoquent l'imposition d'un mode présidentieliste de pouvoir largement basé sur des liens personnels²⁴. La monopolisation par Manuel Fraga Iribarne de la plupart des ressources partisans lui permettent de définir le type de structure nationale qu'il souhaitait imposer à son parti: présidentieliste, centralisée et largement construit sur un mode de construction verticale, c'est-à-dire par "pénétration territoriale". Ce modèle originel laisse préfigurer un modèle institutionnalisé à forte cohésion verticale, centralisé, octroyant au chef de parti et à sa coalition un contrôle fort sur les principales ressources de pouvoir organisationnelles.

Toutefois, pouvons-nous pour autant croire en une évolution prédéterminée de la structure? La réponse qui s'impose est forcément négative. Même si nous adhérons au principe de la "direction" que doit prendre l'institutionnalisation partisane, une autre question d'importance se pose sur la nature des changements au sein des partis politiques: doivent-ils forcément tous passer par le même type et le même degré d'institutionnalisation en raison du seul modèle originel? La réponse ne peut être fournie qu'en tentant de définir les raisons qui poussent les acteurs partisans à provoquer le changement au sein de leurs formations politiques, dans le cas précis qui nous occupe, ce qui détermine l'institutionnalisation. Nous entrevoyons déjà une réponse plus nuancée qu'une simple direction du changement, qu'une seule accoutumance à des pratiques de pouvoir; l'intentionnalité de l'acteur peut convertir un modèle générique quelque peu rigide en une décision plus complexe intégrant la capacité transformationnelle des acteurs.

B. Les facteurs du changement dans le cas du processus d'institutionnalisation dans un parti de type présidentieliste

Toutes les formations politiques ne parviennent pas au même degré d'institutionnalisation²⁵, ce qui veut dire que ce processus ne peut être envisagé par le leader et sa coalition dominante que sous certaines conditions qui favorisent la transformation des structures partisans. Nous pouvons ainsi nous demander quels sont les éléments favorisant une plus grande institutionnalisation de ce type d'organisation. La plupart des auteurs séparent clairement les raisons exogènes et endogènes aux changements. La théorie des facteurs exogènes met surtout l'accent sur le rôle des mauvais résultats électoraux qui, provoquant une crise interne à l'organisation en raison de l'impossibilité d'atteindre les objectifs de celle-ci, entraînent une restructuration du parti en vue d'une efficacité supérieure. Ainsi, l'organisation ne ferait que s'adapter aux variations de l'environnement pour être la plus efficiente possible par rapport à des objectifs affirmés, comme la conquête du pouvoir. Les partis seraient, selon cette perspective, amenés à opter pour un modèle commun d'organisation plus en adéquation avec les nécessités électorales du moment²⁶. La difficulté d'une telle prémisse est que non seulement elle conditionne tout changement intrapartisan à une crise électorale, mais elle rend quasi nécessaire une évolution de l'organisation sous peine de mort politique. Dans le cas précis de l'étude du processus d'institutionnalisation, cette théorie ne permettrait pas d'appréhender l'incapacité que rencontrent certaines coalitions dominantes à imposer une transformation de l'organisation et le passage à un palier supérieur d'institutionnalisation. Une autre approche, en termes de facteurs explicatifs endogènes a permis une vérification empirique de l'influence réelle des facteurs exogènes sur les transformations intrapartisans. Avec ce souci de vérification comparatiste, Robert Harmel, Kenneth Janda, Uk Heo et Alexander Tan abordent les transformations en choisissant de comprendre quels sont les facteurs

explicatifs prioritaires du changement²⁷. Ils en déduisent, à l'instar de Franck Wilson²⁸, que les facteurs endogènes sont importants à considérer pour comprendre les transformations internes aux partis politiques, notamment celles touchant le leadership de l'organisation et la faction dominante. Cette approche en termes de crise interne ou de changement de faction dominante est un réel apport à la théorie du changement. Angelo Panebianco a, quant à lui, une position intermédiaire, alliant à la fois les facteurs endogènes et exogènes (surtout de mauvais résultats électoraux) quand il aborde le principe du changement au sein des organisations.

Dans le cas précis qui nous occupe, la théorie des facteurs exogènes est loin d'être suffisante comme nous allons le voir, mais celle des facteurs endogènes, telle qu'elle est envisagée de façon classique, ne parvient pas à expliquer à elle seule les passages successifs à des paliers supérieurs d'institutionnalisation, notamment lors de la dernière institutionnalisation du parti en 1999.

Si nous établissons un certain nombre de critères permettant de définir les facteurs possibles entraînant le changement dans les rapports de pouvoir au sein du Partido Popular, nous verrons que l'institutionnalisation supérieure du parti n'est pas uniquement due à une délégitimation de la formation politique par de mauvais résultats électoraux, ce que s'emploient à démontrer les théoriciens de la contingence, mais à une véritable décision du leader et de sa coalition. Cependant, nous irons plus loin que la théorie du facteur extérieur négatif servant de catalyseur à la décision de transformation²⁹ en admettant qu'y-compris en cas de bons résultats électoraux, d'importants changements peuvent survenir au sein des formations politiques.

Ainsi, nous chercherons à voir quels sont les facteurs pouvant conduire à une volonté de transformation au sein de l'organisation: de mauvais résultats électoraux, des évolutions dans le type de compétition électorale, des changements de leadership, des changements de coalitions dominantes?

Le schéma ci-dessous résume les principaux facteurs de changement classiquement invoqués dans les études analysant les transformations au sein des partis. Nous avons relevé, pour chaque phase d'institutionnalisation du PP, les possibles facteurs de transformation: l'évolution électorale, les changements dans la compétition électorale et, comme principal facteur endogène, les changements de leader (Tableau 1).

Nous n'avons pas inclus dans les facteurs explicatifs du changement et du passage à un palier d'institutionnalisation supérieur les variations au sein de la coalition dominante³⁰ en raison du type de parti que nous analysons. En effet, dans un tel parti où la gestion de la coalition dominante se fait de façon largement monocratique³¹, il est compliqué de différencier les changements ayant trait au leader des changements de direction. En effet, si nous considérons le principal organe de pouvoir populaire, le Comité Exécutif National, nous pouvons remarquer que les variations de ce comité sont permanentes et correspondent à des changements de leadership ou bien encore à des prises de décision du leader. Ce comité étant largement tributaire du leader, le taux moyen de rénovation de cet organe directeur se trouve donc particulièrement élevé sur toute la période d'étude considérée (1978-2000) puisqu'il est de 41,7%; l'amplitude de variation autour de la moyenne étant faible puisque les taux de rénovation pour la plupart des congrès se situent entre 30% et 40%. De surcroît, l'accès de nouveaux venus au sein de l'organe exécutif populaire est relativement important tout au long de l'empan de vie du PP et pas uniquement lors

des années de fondation. Toutefois, les variations en termes d'accès des nouveaux venus n'ayant jamais exercé de fonctions exécutives similaires au sein du parti est plus importante lors d'événements touchant le leadership de l'organisation ou lors d'un changement de position du parti au sein du système politique (notamment en devenant parti de gouvernement). Le taux de remplacement confirme que les changements au sein de la coalition dominante sont étroitement liés à des moments clés de transformation du leadership partisan. A la vue de tels résultats, il est donc compliqué de conserver telle quelle la variable utilisée par Robert Harmel, Uk Heo, Alexander Tan et Kenneth Janda -le changement de coalition dominante séparé du changement de leader- pour expliquer les raisons d'une transformation interne. Par ailleurs, eux-mêmes concluent à la nécessité, pour la plupart des cas, de prendre en compte une variable double composée du changement de leadership relié au changement de faction dominante.

Le tableau où nous avons récapitulé les facteurs de changement habituellement considérés pour appréhender les transformations internes à l'organisation permet de comprendre, pour le cas de cette formation politique, quels sont les facteurs pouvant influencer sur la volonté de transformation des acteurs partisans. Si nous observons les principaux paliers d'institutionnalisation du PP, nous pouvons remarquer qu'effectivement les transformations au sein des structures partisans ne sont pas forcément dues à de mauvais résultats électoraux ou à de simples facteurs exogènes. Il est vrai que l'institutionnalisation d'une structure de pouvoir telle qu'elle est envisagée dans ce type d'organisation -une volonté de présidentialisation accrue normalisée- nécessite une légitimation importante du leader et de sa coalition dominante. Toutefois, nous ne pouvons plus alors parler de "facteur exogène déclencheur" du changement, mais tout au plus de facteur favorisant le changement, ce qui ne revient pas au même dans une discussion sur la primauté des facteurs exogènes contre facteurs endogènes en vue de la transformation organisationnelle. Une question pertinente se pose alors: même si l'institutionnalisation est un processus entraînant un changement au sein de l'organisation partisane, elle ne serait pas forcément due à des résultats électoraux calamiteux justement parce que la coalition dominante en place a besoin d'une légitimité forte pour mettre en place son plan de réformes. D'ailleurs, dans tous les cas de passage à des paliers supérieurs d'institutionnalisation du mode présidentieliste de pouvoir, les résultats électoraux sont tous bons ou considérés comme tels³². De plus, le raisonnement inverse est également valable puisque les élections perçues comme "mauvaises" n'entraînent pas automatiquement des transformations importantes au sein du parti³³.

En ce qui concerne le second facteur généralement énoncé -le changement de position du parti dans la compétition électorale-, il ne semble fonctionner que dans deux cas qui sont des changements positifs:

- la chute en 1981 de l'Unión de Centro Democrático, le parti de gouvernement, qui libère l'espace électorale centre-droit et offre aux populaires la possibilité d'avoir une position libérée de tout compétiteur important au sein de son espace électoral;
- le passage du PP au gouvernement qui a entraîné un certain nombre de réflexions internes sur l'organisation des tâches partisans ainsi que leur direction.

Le facteur de changement de la compétition électorale permet une réflexion sur l'activité partisane et a une influence surtout sur la phase de 1999.

Enfin, la dernière variable permettant de comprendre les variations organisationnelles en matière d'institutionnalisation -le changement de leadership- ne parvient pas non plus à expliquer l'ensemble des transformations intrapartisanes. Il est vrai que dans un type de parti présidentialiste où les décisions sont, depuis l'origine du parti, fondamentalement le fait du leader et de son cercle intérieur, le poids du leadership joue en faveur d'une institutionnalisation plus forte orientée par le chef de parti lui-même. En cela, les variations de leadership peuvent expliquer en partie les changements survenant au sein de la structure de pouvoir de l'organisation. Toutefois, elles ne sont pas nécessairement précédées de crises importantes remettant en cause les détenteurs du pouvoir au sein de l'organisation³⁴, ce qui est généralement avancé dans la littérature sur le changement partisan. La première phase et la dernière ne sont pas précédées de crise de leadership. La première phase couronnant un processus de trois ans et imposant un modèle présidentialiste suppose au contraire une légitimité croissante de Manuel Fraga Iribarne sur son organisation. La quatrième phase est associée à l'apogée du leadership de J.M. Aznar, chef de gouvernement en majorité absolue. Une fois encore, le raisonnement inverse -le changement de leadership de 1987 avec l'arrivée d'A. Hernández Mancha (voir Graphique I)- n'entraîne pas forcément des transformations internes. Ainsi, si nous pouvons constater, à l'instar de R. Harmel et de ses co-auteurs, qu'effectivement l'importance du facteur "leadership" est primordiale et offre une clé explicative du changement intrapartisan, ce facteur ne l'étant pas forcément dans sa version négative, c'est-à-dire de crise du leadership. Une autre clé d'analyse concernant l'implication du leadership dans le changement doit donc être abordée, non forcément reliée au principe de crise.

A la vue de nos résultats, le tableau résumant les principaux facteurs évoqués dans la littérature comme déclencheurs de changement nous permet de nuancer notablement l'analyse selon laquelle la principale cause de transformation serait exogène. Il est vrai que dans le cas d'une volonté du leader et de sa coalition d'imposer une institutionnalisation supérieure du modèle d'organisation, les bons résultats électoraux augmentent leur capacité à transformer la structure du pouvoir au sein du parti, mais les facteurs endogènes sont également importants à prendre en considération. Cependant, le tableau des variables favorisant le changement ne prend pas en compte d'autres facteurs importants comme la capacité du leader et de sa coalition dominante à imposer une transformation des règles de pouvoir interne. Ces variables ne peuvent être considérées comme déclencheurs de changement, mais comme facteurs le favorisant, ce qui permet d'envisager, certes, le passage à un palier qualitatif supérieur de la structuration de l'organisation, mais en y intégrant la volonté des acteurs partisans de mener un tel changement et leur capacité réelle à le réaliser (en fonction d'une organisation donnée, du poids dans l'organisation des coalitions rivales, etc.). Or, la littérature sur le changement dans les partis politiques ne fait que peu de cas de cette capacité transformationnelle des leaders de partis³⁵. Pourtant, les théoriciens de la gestion administrative prennent en compte cette capacité transformationnelle du leader. Dans les partis politiques, cette capacité est également une variable explicative importante car les efforts de changement peuvent être frustrés en raison d'une résistance interne à l'organisation qui peut être due à une conjoncture défavorable à cette transformation. Le graphique I montre clairement qu'un changement de leadership peut ne pas conduire à des transformations organisationnelles. C'est le cas de l'arrivée d'Antonio Hernández Mancha à la tête d'Alianza Popular. Malgré une rénovation importante de la coalition dominante, il ne parvient guère à changer le parti en raison de difficultés à imposer son propre leadership, de prévisions électorales mauvaises, d'une coalition rivale puissante, de rapports de pouvoir internes basés encore largement sur le principe de la culture d'allégeance au fondateur de l'organisation,

fondateur qui reprend le pouvoir dès 1989 lors du Congrès de Refondation (IXème Congrès). Le Partido Popular montre un exemple inverse de l'importance de cette variable toujours reliée à la conjoncture partisane³⁶. En effet, la phase d'institutionnalisation de 1999 marque une volonté propre du leader de redéfinir le mode d'organisation du travail partisan, notamment au sein de la direction. L'approche en termes de "capacité transformationnelle" du leader et de son équipe doit être reliée également à des variables lourdes tel l'état de la compétition électorale et donc la légitimité interne du leader pour mener un processus de transformation. En ce qui concerne, le palier d'institutionnalisation de 1999, la légitimité et la structuration fortes du leadership³⁷ permettent une transformation entraînant nombre de changements notables dans la répartition interne du pouvoir sans réelle résistance ou opposition internes. La capacité transformationnelle dépend donc de facteurs contingents mais également de la capacité du leader à concevoir les nécessités du changement. L'extrait d'interview ci-dessous, opinion largement partagée au sein du parti, rend d'ailleurs assez bien compte de ce phénomène de capacité de gestion et de contrôle du leader³⁸:

*"Depuis le Congrès de Séville jusqu'à celui-ci [le XIIIème Congrès], il y a effectivement peu de changements. Le président de parti savait que le grand problème, malgré tout, d'un parti consolidé et institutionnalisé avec un modèle de parti fort, entraînait une difficulté: passer au gouvernement voulait dire ne s'occuper que du gouvernement et d'un autre côté ne s'occuper que du parti. Nous avons bien vu avec le PSOE que ne pas s'occuper du parti pouvait très vite devenir un problème. Le président s'est occupé des thèmes essentiels du parti et il a souhaité mettre en place des personnes qui se chargent exclusivement de l'organisation"*³⁹.

L'institutionnalisation étudiée comme transformation importante de l'organisation partisane prend certes une certaine "direction" dépendante de l'histoire même du parti, de son modèle originel, mais ce processus ne peut être uniquement appréhendé comme un changement continu. L'approche en termes de "leadership transformationnel" ou "novateur" permet de compléter notre analyse et de comprendre le phénomène également par sauts qualitatifs établis par les acteurs partisans eux-mêmes. Toutefois, comme nous l'avons vu, un certain nombre de facteurs peuvent favoriser la mise en œuvre du changement (état de la compétition électorale, résultats électoraux) mais non plus en termes de crise. Une fois les facteurs favorisant le processus d'institutionnalisation analysés, il nous reste à observer les effets de ces sauts qualitatifs sur une organisation de type présidentialiste.

II. LES EFFETS DU PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION SUR LES RAPPORTS DE POUVOIR AU SEIN DES PARTIS DE TYPE PRÉSIDENTIALISTE

Le processus d'institutionnalisation est très peu clairement défini dans la littérature sur les partis. La seule exception demeure Angelo Panebianco qui en détermine une série de variables. Il explique que l'institutionnalisation forte d'un parti a pour effet: un développement de ressources collectives et sélectives, un degré d'autonomie et de systématisation fort, une bureaucratie et un parti centralisé. Ce niveau d'institutionnalisation est, selon son hypothèse, largement dépendant du modèle originel mis en place lors de la fondation du parti. Toutefois, quelques critiques peuvent être apportées à son modèle: il paraît trop rigide et ne tient pas suffisamment compte de l'impact de la part d'intentionnalité des acteurs dans ce type de changement. La capacité à concevoir et à imposer la transformation est un élément à ne pourtant pas négliger comme nous l'avons vu précédemment. De plus, en ce qui concerne la gestion de l'élite, il reste encore à vérifier si le système des tendances comme bases du partage du pouvoir interne est

antinomique d'un processus d'institutionnalisation fort. Nous pouvons émettre quelques doutes. Toutefois, dans le cadre du type de parti que nous avons choisi cette question ne se pose guère étant donné le mode de répartition du pouvoir mis en place au sein de la formation politique dès les premières années de fondation. D'autre part, s'il est certain qu'il y existe une part d'accoutumance dans tout processus d'institutionnalisation, basé sur le modèle originel, nous avons vu dans la première partie que ces transformations dépendent également d'autres facteurs, à la fois conjoncturels permettant de mettre en situation positive le changement interne, mais également la capacité des acteurs partisans à le concevoir. Toutefois, son explication du processus demeure certainement ce qui a été fait de plus abouti en la matière. Dans le cas qui nous occupe, le processus d'institutionnalisation est un élément central de l'évolution du PP car cette organisation peut tout à fait être rangée dans la catégorie des partis fortement institutionnalisés. L'intérêt du processus d'institutionnalisation populaire tient au type même de parti⁴⁰, fortement présidentieliste, mais également de l'implication des acteurs dans les transformations successives imposées à l'organisation. Nous pouvons définir dans le cas du PP une série de variables permettant de parler de forte institutionnalisation du parti et de l'appareil partisan:

- 1 – la capacité de concevoir la succession au poste de chef de parti dans une organisation fortement empreinte de la personnalité du fondateur sans entraîner de crise majeure;
- 2 – une centralisation du processus de décision;
- 3 – un contrôle de type vertical;
- 4 – une cohésion de l'ensemble des structures du parti;
- 5 – une cohésion de la coalition;
- 6 – une spécialisation de l'appareil partisan;
- 7 – une bureaucratisation de l'appareil partisan;
- 8 – une professionnalisation de l'appendice stratégique.

En revanche, nous ne sommes pas sûr que le critère idéologique, avancé notamment par A. Panebianco⁴¹ lorsqu'il évoque les ressources collectives soit réellement pertinent pour parler de plus forte institutionnalisation partisane. En effet, comme le prouve l'exemple populaire, le principe identitaire peut varier assez considérablement en fonction de changements générationnels, ce qui ne permet pas d'aborder ce critère de façon aisée car celui-ci est trop dépendant d'autres transformations internes que le seul processus d'institutionnalisation.

Ne pouvant aborder dans un seul article l'ensemble des critères caractérisant l'ensemble du processus, nous nous attarderons surtout sur les effets de celui-ci sur l'organe directeur du parti. Ainsi, nous mettrons plus particulièrement l'accent sur ses conséquences sur les rapports de pouvoir au sein de la direction du parti, le Comité Exécutif National (CEN), en passant beaucoup plus rapidement sur le fonctionnement de la cohésion verticale de l'organisation que nous ne détaillerons pas ici. Nous ne nions pas pourtant l'importance de ce facteur pour comprendre un phénomène d'institutionnalisation au sein d'une formation politique, mais nous avons préféré réduire l'analyse pour apporter une vision plus détaillée du processus sur certains autres facteurs. Nous laisserons donc de côté l'effet de l'institutionnalisation sur la cohésion verticale de l'organisation et nous nous contenterons d'analyser la monopolisation des ressources de pouvoir par le leader, le fort degré de cohésion de l'élite et la gestion monocratique du CEN ainsi que le recrutement centripète de l'élite.

Le processus d'institutionnalisation permet de limiter l'incertitude sur les actions de tous au sein d'une configuration sociale donnée tout en permettant à la coalition dominante un contrôle plus important sur l'ensemble de l'organisation.

A. Centralisation et monopolisation des ressources de pouvoir: étapes de présidentialisation formelle du pouvoir

Le processus d'institutionnalisation s'effectue à la fois par accoutumance des pratiques internes effectives mais également par la capacité des acteurs, notamment du leader et de sa coalition dominante, à en normaliser les règles au sein des statuts partisans. Nous pouvons déterminer trois grandes étapes d'institutionnalisation au sein du PP. La première concerne la mise en forme statutaire de relations de pouvoir effectivement présidentieliste au sein de l'organisation, la seconde et la troisième concerne une spécialisation et professionnalisation de l'activité partisane, surtout en ce qui concerne les tâches organisationnelles critiques. La première marque la fin de l'étape de fondation de l'organisation et peut être datée en 1982 -nous ne nous y attarderons pas excessivement-, la seconde date de 1989-1990 et la troisième de 1999. Les deux premières étapes relevées ci-dessus permettent une centralisation des relations de pouvoir interne, grâce principalement à une formalisation des règles du présidentielisme, d'un contrôle centralisé des décisions.

Nous insisterons moins sur l'étape de réglementation du mode présidentieliste de pouvoir qui s'effectue durant les premières années de fondation du parti. Les phases d'institutionnalisation fortes de l'organisation ont lieu lors de l'étape de refondation d'Alianza Popular en Partido Popular lors du IXème Congrès en 1989 et de l'arrivée à la présidence du parti de J.M. Aznar, puis lors du XIIIème Congrès, en 1999, qui entraîne une spécialisation supérieure de l'activité partisane.

Le processus d'institutionnalisation du présidentielisme populaire est marqué par une centralisation des processus de décision, une cohésion supérieure des structures de parti, une cohésion forte de la coalition dominante et un recrutement centripète favorisant un mode de gestion monocratique de la direction partisane. Ce processus d'institutionnalisation marque une étape de contrôle centralisé des ressources de pouvoir, c'est-à-dire un contrôle des principales zones d'incertitude par le président et sa coalition dominante.

Cohésion, contrôle des ressources de pouvoir: monopolisation présidentielle des ressources de pouvoir

Angelo Panebianco note que les organisations dépendant dans leur étape de fondation de liens forts avec un leader fondateur trouvaient plus de difficulté à organiser le processus d'institutionnalisation que d'autres formations politiques au modèle originel différent⁴². En effet, l'organisation ne dépend plus d'un fondateur, mais est organisée sur des "fonctions" détenues par des personnalités dont l'organisation ne dépend pas de façon si étroite pour son existence. La refondation du parti marque incontestablement une étape d'institutionnalisation dans le cas du PP, car Manuel Fraga Iribarne parvient à imposer non seulement une cohésion organisationnelle mais également une indépendance supérieure de son parti face à de petites formations politiques avec lesquelles AP était en coalition électorale. Ainsi, quand Manuel Fraga Iribarne reprend les rênes du pouvoir après le départ d'Antonio Hernández Mancha, à l'occasion du IXème Congrès -le Congrès de "refondation"-, il transforme les soubassements de la légitimité

présidentielle entre 1989 et 1990 en institutionnalisant davantage les pouvoirs présidentiels. Il règle du même coup la question de la succession en choisissant pour dauphin, J.M. Aznar. Dans le même temps, il assure à l'ensemble organisationnel une cohésion supérieure en ce qui concerne l'unification de toutes les formations politiques rattachées à la Fédération d'Alianza Popular et la suppression des vice-présidences dès le Xème Congrès (voir graphiques en annexes sur la recomposition des pouvoirs au sommet du parti). La refondation⁴³ marque incontestablement un palier d'institutionnalisation supérieure. En entretien, un dirigeant populaire expliquait ce processus de la façon suivante:

“1999 et 1989... Ce sont deux choses différentes car en 1989 il y a apparition du parti sous sa forme refondée et ensuite il y a un processus de “vertébration”. Le principe de l'institutionnalisation a lieu au moment où à la place d'un président, de sept vice-présidences, il y a un président, un secrétaire général. C'est ce qui se passe au Congrès de Séville, et cela du point de vue de la science politique comme de la vie interne du parti. Mais c'est une phase seulement de l'institutionnalisation”⁴⁴.

En effet, cette étape d'institutionnalisation concerne surtout l'organisation des pouvoirs présidentiels. La fonction de président de parti est débarrassée des vices-présidences qui, jusqu'alors, représentait un moyen de pression sur les décisions du leader populaire, surtout en ce qui concerne les alliances électorales. Le parti est unifié et la fédération d'Alianza Popular est supprimée au profit d'une cohésion supérieure de la formation politique sous le leadership d'un seul président, les formations politiques étant en fédération avec AP se trouvant diluées au sein du PP. Ce processus permet au président du parti de contrôler la plupart des zones d'incertitude de l'organisation. Cette refondation et la structuration des principaux poste de pouvoir passent par une réglementation des pouvoirs présidentiels, réglementation rendant les compétences du chef de parti fort importantes. Ainsi, la formalisation des lieux de pouvoir de l'action présidentielle a deux conséquences majeures: à la fois l'institutionnalisation de la fonction présidentielle qui dépend moins, par conséquent de la capacité de la personnalité à se créer, personnellement, des ressources de pouvoir ainsi qu'une monopolisation de ces ressources par le chef de parti et la coalition dominante qu'il met en place. En effet, le président du parti possède de façon réglementaire:

- une ressource organisationnelle puisqu'il décide de la composition, de la transformation de l'organe directeur du parti, le Comité Exécutif National (CEN)⁴⁵, mais également du staff partisan en agencant les commissions d'études à son gré;
- une ressource de nomination et de contrôle de l'élite;
- une ressource financière par un droit de regard sur les finances du parti, notamment en nommant le trésorier national et en centralisant l'accès aux ressources financières;
- une ressource idéologique et discursive puisqu'il est le garant de la cohésion de l'ensemble des déclarations avec les directives nationales;
- une ressource disciplinaire en nommant le président du Comité des Droits et Garanties (avant 1999, Comité de Discipline).

Cette formalisation suppose des changements statutaires et de pratiques de pouvoir au sein de l'organisation de diverses sortes: à la fois par l'énumération précise des pouvoirs présidentiels mais également par la réduction des ressources des autres pouvoirs unipersonnels au sein de l'appareil partisan ainsi qu'un rétrécissement de la représentation de la base au sein des organes directeurs⁴⁶. Ces divers paliers d'institutionnalisation du présidentielisme s'effectuent surtout durant la première étape d'institutionnalisation lorsque Manuel Fraga Iribarne met en place les règles formelles du

présidentialisme populaire (de 1979 à 1982) et lors de la refondation du parti où est renforcée une centralisation des pouvoirs autour du président et de la coalition dominante (1989 et 1990 si nous envisageons la succession à la présidence).

Gestion monocratique du CEN: fort degré de cohésion de l'élite

L'institutionnalisation formelle du pouvoir présidentiel, relativement rapide dans le cas populaire, semble favoriser une centralisation du mode de désignation des élites et une impossibilité pour des coalitions rivales de s'organiser au sein du parti pour disputer le pouvoir à la coalition dominante. Le type de gestion de celle-ci étroitement corrélé au degré de cohésion de l'élite permet d'apprécier avec relativement de succès le degré d'institutionnalisation d'une organisation. En effet, plus une institution se trouve renforcée, plus le degré de cohésion de la coalition dominante est important⁴⁷. L'étude des variations des effectifs au sein des Comités Exécutifs populaires nous renseigne sur le type d'institutionnalisation adoptée par les membres de la coalition dominante et le mode de relations de pouvoir interne entre le chef de parti et le reste de l'élite. Dans le cas d'une plus forte institutionnalisation de la structure partisane et des rapports de pouvoir présidentialistes, le fractionnisme a tendance à diminuer et à laisser la place à une coalition dominante gérée de façon monocratique. Nous avons vu que dans le cas du PP, le principal lieu de décision est le CEN. L'institutionnalisation plus grande de ce comité sous-entendrait une gestion plus monocratique qu'oligarchique de la direction nationale du parti⁴⁸. Ceci peut néanmoins permettre la présence dans le reste de l'organisation de tendances, mais, en cas de cohésion forte de l'élite et de forte institutionnalisation, elles ne sont pas ou peu organisées et ne peuvent prétendre à disputer le pouvoir à la coalition dominante.

Plusieurs instruments permettent de mesurer le type de direction: le taux de rénovation, la part de rénovation expliquée et le taux de remplacement. Si ces taux sont relativement faibles, l'hypothèse qui pourrait être avancée serait celle d'une relation de type oligarchique où le chef de parti a un pouvoir partagé sur la composition de l'élite, celle-ci demeurant en place sur d'autres critères que la seule décision du leader (Tableau 2).

Si nous observons les taux de rénovation et de remplacement de l'élite populaire, nous pouvons constater que le taux de rénovation moyen est relativement élevé tout au long de la période considérée puisqu'il est de 41,7%. L'accès des nouveaux venus dans l'organe de direction correspond à des moments clés de la vie du parti, notamment en ce qui concerne les transformations touchant le leadership de l'organisation. Toutefois, s'arrêter à la simple part des nouveaux venus dans l'organe considéré ne suffit pas. Même si le taux demeure relativement élevé tout au long de la période de temps considérée, cet apport peut avoir deux types d'explications qui n'ont pas les mêmes implications en termes de leadership. La raison de cette entrée de nouveaux venus peut être due soit à une augmentation des effectifs (ce que nous appelons la part de rénovation expliquée) soit à un remplacement de l'élite existante. Ainsi, le nombre de nouveaux venus au sein du CEN demeure à un taux moyen relativement semblable -entre 30% et 40%-, sauf lors du Xème Congrès où le taux de rénovation passe en deça de la barre des 30%. Toutefois, pour ce dernier congrès, la part de rénovation expliquée par l'augmentation des effectifs est nulle, ce qui laisse supposer un taux de remplacement important des élites, marquant ainsi vraiment une capacité du leader à gérer la composition de l'organe directeur à sa guise. En effet, si nous observons les seuls taux de rénovation de l'élite populaire, nous remarquons que l'accès des nouveaux venus au CEN

est relativement important durant les premières années -ce qui est la caractéristique d'une situation de fondation-, mais également lors du VIème Congrès, du IXème Congrès et du XIème Congrès. Dans ces cas précis, l'apport de nouveaux venus correspond à des instabilités du leadership⁴⁹, sauf en ce qui concerne le XIème Congrès. Toutefois, pour ce dernier, une bonne part des nouveaux venus est expliquée par l'augmentation des effectifs.

En prenant comme instrument d'analyse complémentaire le taux de remplacement qui comptabilise à la fois les départs, les nouveaux venus et la variation des effectifs, nous sommes plus à même de comprendre les raisons des variations des effectifs au sein des comités exécutifs populaires. En effet, des taux de remplacement forts permettraient d'avancer que le leader de l'organisation possède une capacité réelle à gérer l'élite de façon relativement indépendante, notamment quand il arrive au pouvoir, sans être soumis à la nécessité de maintenir des oligarques et donc un certain degré de fractionnisme au sein de l'organe de direction.

Les pics de remplacement montrent clairement que les variations des effectifs du CEN ont lieu à des moments de transformation du leadership puisque les plus fortes sont associées au IIIème Congrès, en 1980, correspondant à la première étape d'institutionnalisation du présidentialisme réalisée par Manuel Fraga Iribarne à la suite d'une remise en question de son leadership en 1979, à l'arrivée d'Antonio Hernández Mancha en 1987 à la présidence du parti en lieu et place du fondateur et, enfin, au Xème Congrès, c'est à dire à l'arrivée de J.M. Aznar à la présidence du Partido Popular. Ce type de variation indique clairement la capacité du leader à changer son équipe dirigeante de façon relativement aisée. La contrepartie de cette instabilité à des moments de transformation du leadership est un remplacement relativement faible durant les périodes de légitimation forte du leader au sein de son organisation, ce qui ne sous-entend pas forcément une tendance oligarchique au sein de l'organisation, mais une cohésion forte de l'élite autour d'un chef de parti à forte légitimité interne. Quant au processus d'institutionnalisation de l'organisation de type présidentiel, nous pouvons dégager plusieurs remarques: la tendance à la stabilisation de la coalition dominante est réelle, mais uniquement durant les périodes de forte légitimité présidentielle. Dans le cas de remise en question du leadership, les variations de la composition de l'élite est alors forte, ce qui laisserait supposer une possibilité relativement faible pour des oligarques de s'imposer au sein de la direction partisane. La cohésion de l'élite est donc forte si nous considérons que des tendances organisées ont beaucoup de mal à s'imposer dans une organisation fortement homogène et centralisée. Ce type de gestion de la coalition dominante marque une institutionnalisation d'un mode monocratique de rapports de pouvoir fortement institutionnalisé, et ce, très tôt au sein du Partido Popular.

Recrutement centripète et cooptation aux postes de responsabilité

Une marque importante d'une institutionnalisation forte de l'organisation est le recrutement centripète de la coalition dominante, ce qui favorise incontestablement une cohésion accrue de celle-ci. Si nous observons la composition du CEN tout au long de l'histoire de l'organisation, nous pouvons remarquer une augmentation des effectifs de cet organe, surtout sur la période allant de 1990 à 1999, étape d'institutionnalisation la plus forte de la formation politique. Pourtant, pouvons-nous en déduire une dilution du pouvoir dans l'ensemble de cet organe? Pas à proprement parler. Cette augmentation des effectifs est essentiellement due à deux facteurs: l'augmentation de la présence des membres de droit au

sein de la direction nationale⁵⁰ ainsi qu'un palier supérieur de spécialisation dont les membres ne sont pas forcément élus par le Congrès sur la liste des trente noms proposée aux congressistes⁵¹. En effet, les statuts permettent au président du parti de choisir les véritables détenteurs des postes de responsabilité soit sur la liste élue en Congrès ou alors sur l'ensemble de personnalités qu'il peut coopter. C'est le cas pour les membres détenant les aires de compétences et les secrétaires exécutifs du CEN du XIIIème Congrès. Le système se trouve ainsi fortement présidentialisé, le leader décidant non seulement de la composition de la liste votée en Congrès, mais également des membres qui gèrent les postes de responsabilité de l'organe exécutif. Ainsi, si nous observons la liste du Comité Exécutif de 1999 publiée par le PP, nous pouvons constater que peu de membres élus au titre de l'article 29.2 des statuts ne se trouvent présents dans la liste des personnalités gérant les aires de compétences et les coordinations d'aires. Ainsi, le degré d'institutionnalisation entraîne effectivement une centralisation des ressources de pouvoir, non seulement entre les mains d'un cercle intérieur se trouvant au sein même du principal organe de direction du PP, mais est marqué également par la présence dans ce cercle intérieur de membres largement cooptés par le président du parti lui-même. Ce cercle de pouvoir réduit en 1999 à quelques personnalités qui jouissent de la confiance du leader amoindrit d'autant la capacité du reste des membres à capitaliser des ressources de pouvoir; d'autant plus que l'ensemble des décisions relatives à l'organisation se prend au sein de ces aires de compétences, gérées par des personnalités cooptées par le président du parti. La centralisation du pouvoir a lieu au profit d'un cercle réduit de membres du principal organe directeur, le CEN. Ainsi, les variations des effectifs dans le cas du CEN populaire correspondent à une gestion plutôt monocratique de l'élite, donc relativement dépendante du leader de l'organisation. Toutefois, le degré supérieur de spécialisation de l'organe directeur a un effet sur la répartition des pouvoirs entre les membres, partage bénéficiant principalement aux personnalités cooptées par le président du parti. Ainsi, le passage à un palier supérieur d'institutionnalisation a pour conséquence la création d'un cercle intérieur plus réduit dépendant de l'aval du président.

L'effet de cette centralisation du pouvoir et de la gestion monocratique de l'élite par le président de l'organisation est renforcé par une spécialisation et professionnalisation de l'activité partisane.

B. Spécialisation, professionnalisation et bureaucratisation de l'appareil central de l'organisation

L'analyse de l'institutionnalisation telle qu'elle est envisagée par Peter Berger et Thomas Lukmann précise un élément essentiel du processus: le principe de la complexification. Cette dernière entraînerait une institutionnalisation elle-même à la base de l'innovation⁵². La dernière phase d'institutionnalisation du PP, celle de 1999, vérifie ce principe d'innovation lié à la complexification des tâches. La complexification de l'organisation, sa croissance en termes d'adhérents, de résultats électoraux conduisent à une réflexion interne à la coalition dominante aboutissant à une différenciation et spécialisation supérieures des tâches partisans et surtout de l'appendice stratégique de la formation politique. Cette innovation en termes de travail partisan a pour corollaire une redistribution du pouvoir interne et une centralisation supérieure de celui-ci au sein du CEN. Dans le cas précis de l'institutionnalisation populaire, les phénomènes de bureaucratisation et de spécialisation de la coalition dominante ne diminuent pas les caractéristiques de leadership présidentiel, mais au contraire les renforcent, les postes spécialisés étant détenus par des proches du leader du parti. Cette étape de différenciation des tâches est effectuée en deux temps et est principalement pensée et mise en œuvre

durant le leadership de J.M. Aznar: à son arrivée à la présidence du PP entre 1990 et 1991 et lors du XIIIème Congrès (1999) à la suite d'une longue réflexion sur la gestion du parti dans une situation radicalement différente de ce que la coalition dominante avait eu à gérer jusqu'alors, le parti en position gouvernementale. Ainsi, dans le cas du Partido Popular, cette étape est d'autant plus importante qu'elle est doublée d'une réduction des lieux de pouvoir au sein de la coalition dominante, ressources détenues par des personnalités cooptées directement par le président du parti. Cette réduction des lieux de pouvoir permet, de surcroît, un contrôle centralisé des tâches critiques de l'organisation comme les élections, la communication interne et externe, la structuration et le contrôle des activités des niveaux territoriaux inférieurs, la formation des élus et des cadres.

La première phase d'institutionnalisation sous sa forme spécialisée du présidentielisme de l'organe directeur du PP est marquée par l'articulation forte en aires de compétences organisationnelles. Cette phase correspond à un recrutement massif aux postes d'activités et de responsabilités partisans de jeunes recrues, parmi les parlementaires, personnalités proches du président se chargeant des quatre principaux postes du parti: l'Organisation, les Elections, la Formation, les Études et Programmes (voir Tableau 3). L'âge moyen des responsables partisans sur les principaux postes de responsabilité lors de leur premier mandat, est pour la première phase (1990) de 36 ans, alors que pour la seconde phase, l'ensemble des détenteurs des postes de responsabilité a en moyenne 41 ans. Pour ce qui concerne la première phase d'institutionnalisation, nous pouvons remarquer dans le tableau 2 que les responsables des aires de responsabilité au sein du CEN n'ont, dans aucun cas, une expérience à un niveau de responsabilité similaire dans le parti et entrent dans le CEN en même temps qu'ils acquièrent leur fonction. Cette particularité marque également une caractéristique importante du partage du pouvoir au sein de l'organisation: l'institutionnalisation profite au poste de président de parti, le leadership étant plutôt monocratique. Cette phase d'institutionnalisation de l'appareil populaire est marquée par une faible rotation des responsables de ces aires et par une professionnalisation consécutive accrue de ces fonctions. En effet, si nous observons la composition par poste de responsabilité au sein de l'exécutif populaire, nous remarquons que depuis l'arrivée de J.M. Aznar au pouvoir, les responsables en charge des différents secteurs demeurent à leur poste relativement longtemps, puisque de 1990 à 1999, seul J.M. Michavila Núñez ne reste que six ans en poste. Les autres responsables conservent le même poste pour deux d'entre eux (JC. Vera Pro à l'Organisation Territoriale et J. Sepúlveda aux Elections, même s'ils se trouvent dans la seconde strate de responsabilités) et Guillermo Gortázar garde un poste de responsabilité (également en seconde strate de pouvoir et en changeant de responsabilité puisqu'il gère, à partir de 1999, le secteur "Analyse et Documents"). En ce qui concerne J.M. Michavila Núñez, même s'il perd son aire de compétence dans l'exécutif partisan, il est secrétaire d'État aux Relations avec les Cortes (dépendant de la vice-présidence du gouvernement) jusqu'en 2000, puis passe au Secrétariat d'État à la justice. Cette organisation en aires de compétence tranche avec l'étape antérieure de gestion de la direction partisane. En effet, sous la présidence de Manuel Fraga Iribarne, les CEN ne sont pas toujours composés avec le même suivi professionnel et peuvent, au mieux, être structurés sur des aires sectorielles à thèmes idéologiques plus qu'organisationnels. La différence entre la gestion de la direction comprise par M. Fraga Iribarne comparée à celle réalisée par J.M. Aznar est de taille puisque 1990 marque incontestablement une phase de spécialisation supérieure de l'organe directeur populaire (Tableau 4).

Lors du XIIIème Congrès (1999) du Partido Popular, le leader ainsi que sa coalition dominante se chargent de mettre au point une transformation du Comité Exécutif National populaire, marquant une nouvelle étape dans l'institutionnalisation du PP. Un niveau de pouvoir supplémentaire apparaît au sein du CEN: les coordinateurs d'aire, au nombre de quatre dans les statuts de 1999, gèrent un ensemble de secrétariats spécialisés qui auparavant occupaient le troisième rang au sein de la hiérarchie partisane (voir graphiques en annexes). Les vice-secrétariats généraux deviennent, quant à eux, des postes largement symboliques. Les personnalités les détenant ne s'occupent guère de l'organisation. Ce changement institutionnel important de la gestion de l'élite partisane au sein du Comité Exécutif est marqué également par l'utilisation du staff partisan. En effet, la bureaucratisation du parti, relativement importante depuis la refondation de 1989 et l'arrivée au pouvoir de J.M. Aznar en 1990, change d'usage. Les vice-secrétariats généraux occupés par les ministres les plus importants du gouvernement n'ont plus de secrétariat au siège du parti. Toutefois, il est vrai que leur staff est largement inclus dans les ministères dont ils ont la charge. Néanmoins, cela suppose un changement important concernant la vie quotidienne du parti, surtout en ce qui concerne les canaux de décisions que les acteurs partisans doivent emprunter pour mettre au point les stratégies partisans. Depuis 1999, les références de politique partisane se font surtout par rapport aux fonctions de "coordinateurs d'aire". De plus, la professionnalisation forte du PP est présente à tous les niveaux d'organisation et sur nombre de terrains de l'activité partisane⁵³, ce qui par contre-coup renvoie à un type d'organisation beaucoup plus articulé et dépendant des commissions et organes spécialisés relevant principalement du président du parti. Même s'il est compliqué de dater le moment précis de l'institutionnalisation, l'ensemble des entretiens réalisés auprès des membres du CEN fait état d'une moindre professionnalisation et bureaucratisation durant la présidence de Manuel Fraga Iribarne. Ces deux phénomènes ont des conséquences non négligeables sur le degré d'institutionnalisation du caractère présidentieliste des relations de pouvoir. Cette infrastructure entourant le président permet de tisser un nouveau type de réseaux de pouvoir, davantage liés à la compétence, car les activités professionnelles du parti -gestion financière, liens avec les médias, gestion centralisée des campagnes, gestion de l'image des élus- fonctionnent essentiellement sur un modèle *top-down*. Le présidentielisme se trouve renforcé par cet accroissement de la spécialisation et bureaucratisation partisans.

Les deux phases de transformation de l'appareil partisan et de la gestion de l'organisation sont également caractérisées par la composition de la direction nationale. En 1990, tous les responsables d'aires entraient dans le CEN et en même temps prenaient leur fonction au sein du même comité. Les membres détenant les principaux postes de pouvoir au sein du CEN de 1999, surtout sur le second niveau de responsabilités, n'ont pas non plus été présents avant leur arrivée en fonction à des niveaux comparables de direction. Pour ce dernier cas, cette présence de novices à des postes de responsabilités partisans au sein de la direction est plus frappante encore car il n'y a pas, comme en 1990, de changement de leader qui pourrait expliquer cette transformation du comité exécutif et l'entrée à des postes de direction de nouveaux venus. Il s'agit clairement d'une volonté de transformation du leader. Sur les 15 personnalités de ce groupe⁵⁴, sept responsables sont des nouveaux venus dans le CEN, les autres sont tous des personnalités intégrées au CEN grâce à J.M. Aznar puisque, au plus tôt, ils sont présents dans le comité exécutif depuis le Xème ou XIème Congrès. Ainsi, le fort degré de spécialisation que nous avons pu relever dans l'ensemble de l'organe directeur du Partido Popular est doublé d'une cohésion forte autour de la fonction présidentielle puisque les personnalités en charge des postes de responsabilité au sein de l'organisation font davantage l'objet d'un type de recrutement centralisé, c'est-à-dire non

forcément lié à une carrière partisane longue⁵⁵. Nous n'affirmons pas cependant que les acteurs recrutés pour tenir l'organisation n'ont pas une activité partisane réelle, mais ce que nous souhaitons mettre en exergue est qu'ils n'étaient pas présents au sein du CEN en tant que simples membres élus avant d'accéder à des postes de responsabilité. Ces sept personnalités entrent directement au CEN et dépendent davantage de réseaux présidentiels que d'expérience de direction antérieure. Dans le cas des nouveaux responsables d'aires en 1990, certains peuvent se prévaloir d'une expérience de cadre au sein du parti (comme conseiller juridique, de responsabilités administratives ou de conseil à niveau national ou régional), pour d'autres, l'entrée au PP est quasi concomitante à leur accès au CEN. Lors de la seconde étape de professionnalisation de l'organe directeur, cette caractéristique est beaucoup moins vraie (pour la première strate de pouvoir, c'est-à-dire pour les coordinateurs d'aires), puisque les nouveaux responsables ont tous eu une expérience longue au sein du CEN. En revanche, en ce qui concerne la strate de responsabilité inférieure, les secrétaires exécutifs, il y a, sur les onze membres composant cette catégorie, sept nouvelles entrées au CEN. Un premier groupe se détache. Ce sont les personnalités présentes dans le CEN du PP depuis la présidence de Manuel Fraga Iribarne: Rodrigo Rato Figaredo depuis le IIIème Congrès (1980) et Mariano Rajoy Brey depuis le VIIIème Congrès (1986). Toutefois, ces deux personnalités nationales, étant de surcroît présentes au gouvernement à des ministères clés, n'ont que des postes de direction symbolique puisqu'ils sont vice-secrétaires généraux. Le deuxième groupe est composé de personnalités de la même génération que J.M. Aznar puisqu'ils entrent dans le CEN aux IXème et Xème Congrès⁵⁶. En ce qui concerne la composition en termes de mandats des membres aux postes de responsabilités au sein du CEN de 1999, nous pouvons relever la présence importante de personnalités qui ne détiennent pas forcément des mandats électifs depuis longtemps, ce qui suppose un recrutement centripète et partisan plus important. Les postes de responsabilités sont attribués à de jeunes élus faisant partie de ce qu'il est convenu d'appeler "la génération Aznar". En effet, le cercle de secrétaires exécutifs est composé de jeunes parlementaires (députés et sénateurs) puisque deux ne le sont que depuis mars 2000, deux depuis 1996 et trois depuis 1993. Un seul possède un mandat de député depuis 1990. Quant aux coordinateurs d'aires, deux sont députés depuis 1993, une est eurodéputée entre 1994 et 1996, le dernier est sénateur depuis 1989. En revanche, les trois vice-secrétariats généraux, postes symboliques du point de vue de la gestion de l'organisation, sont détenus par trois ministres et membres du CEN depuis longtemps. Les autres personnalités concernées par les postes de responsabilités partisans n'ont eu que des fonctions de niveau régional, sauf un qui est secrétaire d'État depuis 2000 (voir Tableau V).

Une autre caractéristique de cette phase d'institutionnalisation est la croissance de la bureaucratisation de l'organisation, surtout au sein de l'appendice stratégique de celle-ci. Ainsi, en ce qui concerne le staff partisan, le PP en possède un relativement important⁵⁷. Le mode différencié de fonctionnement du parti oblige au développement d'un plus grand staff de permanents, départements et aires de compétences se trouvant tous en relais aux niveaux organisationnels inférieurs. Cette tendance favorise l'homogénéisation de l'ensemble du fonctionnement partisan et des pratiques des acteurs, la centralisation des processus de décision, tout en donnant pour référence de pratiques intrapartisans, surtout en ce qui concerne les tâches critiques de l'organisation, le modèle du réseau vertical. Cette propension à augmenter la bureaucratie partisane et donc à privilégier un fonctionnement professionnalisé de la formation politique marque les deux principales étapes d'institutionnalisation du PP sous la présidence de J.M. Aznar, puisque ce phénomène débute vraiment en 1990 et passe à un palier supérieur

en 1999. Toutefois, ce fort degré de spécialisation et de bureaucratisation n'entraîne pas forcément une montée de l'oligarchie dans la structure partisane en raison du type d'élite recrutée pour pourvoir les postes de responsabilités. Comme nous l'avons vu, les postes sont occupés non par des personnalités fortement implantées électoralement dans le parti mais plutôt par des gestionnaires de l'organisation. De plus, nous avons vu que les postes étaient largement pourvus en nouveaux venus lors de la seconde phase de spécialisation. A l'inverse de ce qui est avancé classiquement⁵⁸, nous ne pouvons affirmer, dans le cas de ce parti, qu'une augmentation de la professionnalisation du comité directeur entraîne une présence d'oligarques capables de disputer le pouvoir au leader. Le processus d'institutionnalisation du PP marqué par une spécialisation plus forte de la direction n'entraîne pas une réduction du pouvoir présidentiel, mais le renforce au contraire par un recrutement centripète de ces responsables.

La composition de la coalition dominante est donc révélatrice du type d'institutionnalisation de l'organisation et illustre non seulement une capacité à en professionnaliser le fonctionnement, mais également à spécialiser les tâches au sein de l'appareil dirigeant. De plus, il est tout à fait intéressant de constater que cette institutionnalisation du parti en tant qu'appareil est étroitement liée, pour ce type de formation politique, à la place du leader en son sein et plus particulièrement de la fonction présidentielle. Une plus forte institutionnalisation de ce type de parti politique ne signifie pas forcément une diminution du pouvoir du leader. Nous voyons, dans le cas du Partido Popular dont le degré d'institutionnalisation est fort, que cette institutionnalisation favorise la fonction présidentielle et donc offre des pouvoirs importants au leader.

Conclusions

L'étude du processus d'institutionnalisation au sein du Partido Popular nous apporte deux types d'enseignement majeur: le processus d'institutionnalisation est un mode de changement intrapartisan qui n'est pas régi systématiquement par les facteurs communément invoqués dans les théories du changement de petite envergure au sein des partis; il a, dans le cas des partis de type présidentieliste, pour principal critère celui d'une monopolisation des ressources de pouvoir en faveur d'un leader et de sa coalition dominante sans que de réelles coalitions rivales puissent s'organiser et rivaliser au sein des rapports de pouvoir interne.

Ainsi, nous avons pu vérifier que, dans le cadre de ce type de formation politique, les passages successifs à des paliers supérieurs d'institutionnalisation permettaient de tirer un certain nombre de nouveaux apports sur les changements intrapartisans de petite envergure. En effet, contrairement à ce qui est décrit dans la plupart des théories sur les transformations intrapartisanes, le changement sous sa forme de "processus d'institutionnalisation" ne répond pas forcément à des critères de crise externe ou interne. Au contraire, nous avons relevé que dans le cas du Partido Popular, le processus d'institutionnalisation s'effectuait plus aisément dans une conjoncture favorable à l'organisation, c'est-à-dire avec des facteurs exogènes de changement plutôt positifs: bons résultats électoraux, état favorable de la compétition électorale pour le parti analysé. Nous avons également vu que la logique inverse -la crise électorale entraînant forcément une transformation de la structure interne- n'est pas vérifiable dans ce cas de transformation. Elle peut servir de détonateur à une instabilité interne concernant le leadership, mais ne

provoque pas forcément une reconfiguration des rapports internes. Nous avons également remarqué que les facteurs exogènes seuls ne peuvent être pris en considération pour comprendre ce phénomène de saut qualitatif organisationnel. Si nous considérons les changements internes concernant le leadership, nous remarquons une fois encore que, contrairement à ce à quoi nous pourrions nous attendre, les changements de leader peuvent certes entraîner des transformations internes et des passages à des degrés supérieurs d'institutionnalisation, mais que le facteur "changement de leader et de coalition dominante" n'est pas le seul mobilisable dans ce type de transformation. L'apport en termes de "leadership transformationnel" ou encore de "leader novateur" est une variable explicative possible pour appréhender une transformation interne qui n'a pas lieu en raison d'une nécessité absolue de "changement" ayant pour cause une inefficacité de l'organisation à atteindre ses fins. Là encore, le raisonnement en termes pessimistes ne peut expliquer tous les types de transformations internes à un parti politique. Cependant, nous pouvons également supposer que l'institutionnalisation d'une certaine configuration sociale ne peut s'effectuer de manière anarchique et sur la seule décision libre des acteurs partisans et surtout du leader et de la coalition dominante. L'évolution des partis politiques -le processus d'institutionnalisation- s'inscrit dans un certain modèle originel qui, dans le cas du PP, entraîne les processus d'institutionnalisation successifs sur la voie d'une présidentialisation accrue des rapports de pouvoir interne. Ainsi, le mode d'institutionnalisation dans les partis de type présidentialiste suppose un certain nombre de critères qui permettent au leader et à sa coalition dominante de monopoliser la majeure partie des ressources de pouvoir internes, réduisant du même coup, à leur profit, les zones d'incertitude organisationnelles. Dans le cadre de cet article, nous avons vu qu'un processus d'institutionnalisation au sein d'un parti de type présidentialiste a un certain nombre d'effets sur la gestion de l'appendice stratégique: une gestion de type monocratique de l'organisation; un recrutement centripète et une cooptation par le président des personnalités gérant les principaux postes de responsabilités internes, cohésion consécutive forte de la coalition dominante non concurrencée au sein de la direction par des coalitions rivales organisées; une centralisation des ressources de pouvoir au sein d'un nombre réduit de lieux de pouvoir, une spécialisation, professionnalisation et bureaucratisation consécutives de l'appendice stratégique du parti. Nous pouvons conclure que le Partido Popular fait montre d'un fort degré d'institutionnalisation de son organisation interne, structurée sur un rapport interne de type monocratique ou présidentialiste.

Tableau 1
Phases d'institutionnalisation et facteurs de changement

	Résultats électoraux	Changement compétition électorale	Changement de leadership
1 ^{ère} phase institutionnalisation 1982	Bons	Oui (chute UCD)	Non
2 ^{ème} phase institutionnalisation 1989	Bons	Non	Oui (retour M. Fraga Iribarne)
3 ^{ème} phase d'institutionnalisation 1990	Bons	Non	Oui (arrivée J.M. Aznar)
4 ^{ème} phase d'institutionnalisation 1999	Bons	Oui (arrivée du PP au gouvernement)	Non

Tableau 2

Taux de rénovation et de remplacement des Comités Exécutifs Nationaux

Comités Exécutifs Nationaux	Taux de rénovation %	Taux de remplacement %
IIIème	73,6	126
IVème	52,7	11
Vème	23,2	9,3
VIème	53	44,8
VIIème	31,8	50
VIIIème	40	175
IXème	46,6	8,8
Xème	21,8	62,5
XIème	44,8	20,9
XIIème	33,3	6,5
XIIIème	37,9	18,9

Ces résultats sont calqués selon la méthodologie de W. Shonfeld

Tableau 3

Les postes de responsabilité au CEN par aires de spécialisation

	Responsables	Date de 1 ^{ère} entrée dans le CEN
Organisation		
Xème Congrès	J.C. Vera Pro	Xème Congrès
XIème Congrès	J.C. Vera Pro	
XIIème Congrès	J.C. Vera Pro	
XIIIème Congrès	P. García Escudero Márquez	XIIème Congrès
Elections		
Xème Congrès (1991)	J. Sepúlveda Recío	XI ème Congrès
XIème Congrès	J. Sepúlveda Recío	
XIIème Congrès	J. Sepúlveda Recío	
XIIIème Congrès	J. Sepúlveda Recío	
Congrès (passe en 2 ^{ème} strate de pouvoir)		
Formation		
Xème Congrès	G. Gortázar Echevarría	Xème Congrès
XIème Congrès	G. Gortázar Echevarría	
XIIème Congrès	G. Gortázar Echevarría	
XIIIème Congrès	Mercedes de la Merced Monge	XIème Congrès
Études et programmes		
Xème Congrès	C. Aragónés	Xème Congrès
XIème Congrès	J.M. Michavila Núñez	XIème Congrès
XIIème Congrès	J.M. Michavila Núñez	
XIIIème Congrès	*	
Fonctions rapportées au XIIIème Congrès	Responsables	Date de 1^{ère} entrée dans le CEN
Communication	R.A. Hernando Fraile	IXème Congrès (NNGG)
Participation et Action Electorale	Ana Mato Adrover	XIème Congrès

* aire supprimée

Tableau 4

Âge des nouveaux responsables aux postes de responsabilités

	Responsables	Age 1^{ère} entrée	Age première responsabilité
Organisation			
X ^{ème} Congrès	J.C. Vera Pro	35 ans	35 ans
XI ^{ème} Congrès	J.C. Vera Pro		
XII ^{ème} Congrès	J.C. Vera Pro		
XIII ^{ème} Congrès	P. García Escudero Márquez	44 ans	47 ans
Elections			
X ^{ème} Congrès (1991)	J. Sepúlveda Recío	37 ans	37 ans
XI ^{ème} Congrès	J. Sepúlveda Recío		
XII ^{ème} Congrès	J. Sepúlveda Recío		
XIII ^{ème} Congrès (passe en 2 ^{ème} strate de pouvoir)	J. Sepúlveda Recío		
Formation			
X ^{ème} Congrès	G. Gortázar Echevarría	39 ans	39 ans
XI ^{ème} Congrès	G. Gortázar Echevarría		
XII ^{ème} Congrès	G. Gortázar Echevarría		
XIII ^{ème} Congrès	Mercedes de la Merced Monge	33 ans	39 ans
Études et programmes			
X ^{ème} Congrès	C. Aragonés	34 ans	34 ans
XI ^{ème} Congrès	J.M. Michavila Núñez	33 ans	33 ans
XII ^{ème} Congrès	J.M. Michavila Núñez		
XIII ^{ème} Congrès	*		
Fonctions rapportées au XIII^{ème} Congrès			
Communication	R.A. Hernando Fraile	28 ans (NNGG)**	38 ans
Participation et Action Electorale	Ana Mato Adrover	34 ans	40 ans

* poste supprimé

** membre de droit car président de Nuevas Generaciones (NNGG)

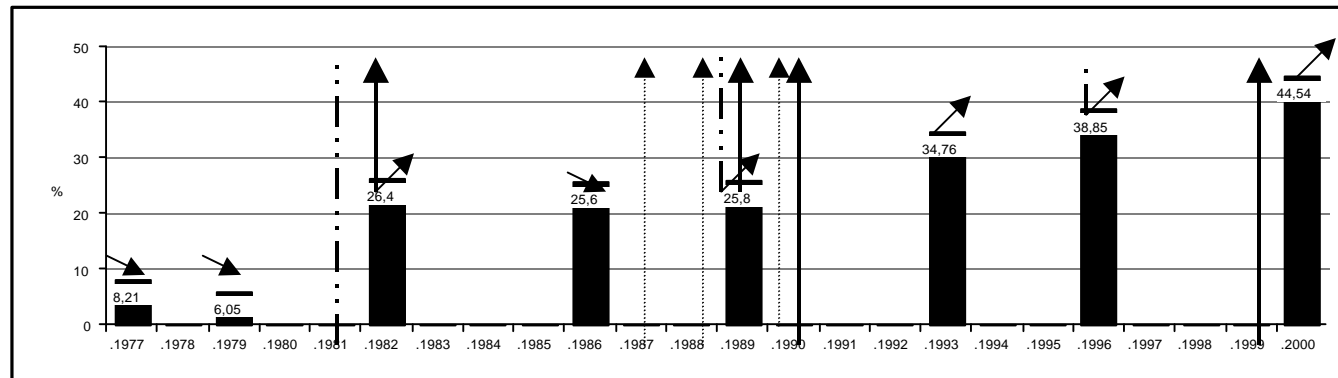
Tableau 5

Type de responsabilités des coordinateurs d'aires et des secrétaires exécutifs (CEN 1999)

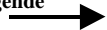
	Parlementaires (députés, sénateurs, eurodéputés)		Responsabilités (cabinet, CCAA*, parti national, autres)		Responsabilités ministérielles		Exécutif Régional (le plus haut poste eu)		Provenance territoriale		Proveance partisane si une avant le PP	
	Année	Nb	catégorie	Nb	catégorie	Nb	catégorie	Année	Nb	Autonomie	Parti	Nb
Coordinateurs d'aires	89-90	1	cab. min.	0	Ministre	0	Président	1	Castille-et-León Madrid Castille-la-Manche	UCD	1	
	93-94	2	CCAA	2								
	95-96	1	Parti nat.	0	Sec. D'État	0	Membres	1		PL	0	
	2000	0	autres	1								
Secrétaires Exécutifs	89-90	1	cab. min.	2	Ministre	0	Membres	2	Madrid Andalousie Valence Castille-et-León	UCD	2	
	93	3	CCAA	2								
	96	2	Parti nat.	1	Sec. D'État	1 (2000)	Vice- président	1		PL	1	
	2000	2	autres	1								

Graphique I

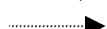
Phases d'institutionnalisation et facteurs de changement



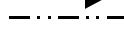
Légende



Phases d'institutionnalisation



changement de leadership



changement dans l'état de compétition (1981: chute UCD; 1989: absorption des rivaux dans l'organisation; 1996: accès au gouvernement) résultats aux élections générales:

1977: élections de référence;



élections mauvaises ou considérées comme mauvaises;

élections bonnes ou considérées comme bonnes)

NOTES

- * A F.Lea.
1. Pourtant des analyses classiques de la fin du XIX^{ème} et début XX^{ème} siècle avaient amorcé une réflexion intéressante sur les changements intra-organisationnels. Toutefois, même si l'évolution des partis politiques a été envisagée dès Roberto Michels, les études ne cherchent à mettre en exergue qu'une typologie générale de l'évolution globale des formes de partis, applicable à l'ensemble des formations politiques. Ces réflexions contribuent peu, en définitive, à une réflexion sur les transformations de plus petite envergure au sein des organisations partisans. Voir notamment, MICHELS, Roberto: *Les partis politiques: essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*. Paris, Flammarion, 1914; DUVERGER, Maurice: *Les partis politiques*. Paris, Armand Colin, 1951; KIRCHHEIMER, Otto: "The transformation of the Western European Party systems" in LAPALOMBARA, Joseph; WEINER, Myron: *Political Parties and Political Development*. Princeton, Princeton University Press, 1966, p. 177-200; KATZ, Richard; MAIR, Peter: "Changing Models of Party Organisation: The Emergence of the Cartel Party", Workshop *Democracies and the Organisation of Political Parties*. ECPR Joint Sessions, University of Limerick, 30 mars-4 avril 1992.
 2. Certaines exceptions sont à relever, l'ouvrage d'Angelo Panebianco étant le plus emblématique de ce courant de recherches. PANEBIANCO, Angelo: *Modelos de partido*. Madrid, Alianza Editorial, 1990.
 3. De par ailleurs, cette critique peut être formulée pour l'ensemble de l'ouvrage d'Angelo Panebianco. Il ne joint pas à sa démonstration théorique un ou des exemples suivis de formations politiques, ce qui ne lui permet pas toujours de contrôler pour un parti l'ensemble du processus (genèse-institutionnalisation-maturité). Voir la critique formulée à cet égard dans CHADEL, Frédérique: *Étude comparative du leadership dans les partis politiques: le Partido Popular et le Rassemblement pour la République*. Institut d'Études Politiques d'Aix-en-Provence-Universitat Autònoma de Barcelona, Thèse de doctorat en science politique, décembre 2000, chapitre introductif; RIHOUX, Benoît: *Les partis politiques: organisations en changement, le test des écologistes*. Paris, L'Harmattan, 2001, p. 69-70.
 4. Nous faisons référence à la distinction réalisée par Richard Katz et Peter Mair sur la base des travaux de F.J. Sorauf entre les trois faces du parti ("le parti au gouvernement", le "parti militant" et "l'appareil partisan"), KATZ, Richard; MAIR, Peter: *Party Organizations, A Data Handbook*. Londres, Sage Publications, 1992; SORAUF, F.J.: *Political Parties in the American System*. Boston, Little and Brown, 1964.
 5. PANEBIANCO, Angelo: *op. cit.*
 6. Nous acceptons les définitions données au terme de "leader transformationnel" élaborées par la sociologie des organisations, c'est-à-dire la capacité d'un leader à proposer et imposer un changement au sein de son organisation. D'autres types de leadership sont suggérés par une série d'auteurs se réclamant de *New Leadership*. Ils cherchent à définir les types de management interne à des administrations ou entreprises: le "leader charismatique", le "leader transactionnel" ou encore le "leadership transformationnel frustré". Voir pour un résumé de ces théories, BRYMAN, Alan; GILLINGWATER, David; Mc GUINNESS, Iain: "Leadership and Organizationnal Transformation", *International Journal of Public Administration*, 19(6), 1996, p. 850 et suivantes; pour la notion de "leader transformant" (*transforming leader*), BURNS, James M.: *Leadership*. New York, Harper and Row, 1984; pour une littérature sur le Nouveau Leadership, BRYMAN, Alan: *Charisma and Leadership in Organizations*. Londres, Sage, 1992; VROOM, Victor H.; JAGO, Arthur G.: *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1988; SIMS, Henry P. Jr.; LORENZI, Peter: *The new Leadership Paradigm*. Newbury Park, Californie, Sage, 1992.
 7. Sur les leçons de Max Weber, le principal auteur ayant abordé ce genre de fondation, Angelo Panebianco, note que l'institutionnalisation de telles formations politiques peut se trouver compliquée par la prépondérance du leader fondateur sur l'ensemble du parti. En effet, dans ce type de formations politiques, les loyautés sont en général plus personnelles qu'organisationnelles, car elles sont fortement reliées au fondateur de l'organisation et à la coalition dominante qu'il a mis en place. Toutefois, nous ne prenons pas à notre compte tous les éléments d'Angelo Panebianco pour définir notre modèle originel, cet auteur n'envisageant le phénomène de leadership charismatique que comme un "cas anormal". Nous pensons que l'anormalité avancée par A. Panebianco tient davantage au fait que ce type de modèle originel n'est pas rigoureusement défini dans ses propositions. Preuve en est du regroupement qu'il réalise pour vérification empirique entre deux formations politiques difficilement comparables, le parti national-socialiste et le RPF. Plus rigoureusement défini et en évitant de poser comme acquis le postulat de "l'anormalité", le critère charismatique peut être utilisé avec intérêt pour définir certains modèles originels, dont celui du PP. Voir PANEBIANCO, Angelo, *op. cit.*; pour l'approche du modèle originel du PP de Galice en termes de fondation charismatique, LAGARES DIEZ, Nieves: *Génesis y desarrollo organizativo del partido popular de Galicia*. Madrid, Tecnos, 1999; pour le PP national, CHADEL, Frédérique, *op. cit.*

8. ELIASSEN, K.; SVAASAND, L.: "The Formation of Mass Political Organizations: an Analytical Framework", *Scandinavian Political Science*, X, 1975, p. 95-120.
9. Voir pour l'analyse de l'organisation partisane et électorale de cette période de l'histoire d'Alianza Popular, LÓPEZ NIETO, Lourdes: *Alianza Popular, estructura y evolución electoral de un partido conservador (1976-1982)*. Madrid, CIS, 1988.
10. MINTZBERG, Henry: *La estructuración de las organizaciones*. Barcelone, Ariel Editorial, 1991 (édition originale, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979).
11. Même si les crises internes ou externes sont incontestablement des vecteurs importants de remise en cause d'un type de structuration organisationnelle, la transformation dépend également de la capacité des coalitions dominantes à imposer ce changement. Cf. HARMEL, Robert; HEO, Uk; TAN, Alexander; JANDA, Kenneth: "Performance, Leadership, Factions and Party Change: An Empirical Analysis", *West European Politics*, vol. 18, n° 1, janvier 1995, p. 1-33.
12. Nous adhérons à la proposition faite par Robert Harmel, Uk Heo, Alexander Tan et Kenneth Janda lorsqu'ils évoquent l'influence de la variable "leadership" pour comprendre les transformations des partis. Comme eux, nous pensons que les pressions externes servent le plus souvent de détonateur aux transformations organisationnelles, mais qu'elles ne sont pas des conditions suffisantes pour entraîner ce changement.
13. Nous concevons toutefois qu'il puisse exister des cas de désinstitutionnalisation au sein des organisations.
14. RIHOUX, Benoît, *op. cit.*
15. RIHOUX, Benoît, *ibidem*, p. 106 et suivantes.
16. WILSON, Franck: "The Sources of Party Change: The Social Democratic Parties of Britain, France, Germany and Spain" in LAWSON, Kay et al.: *Approaches to Organizational Design*. Pittsburg, University of Pittsburg Press, 1994.
17. BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas: *Construction de la réalité sociale*. Paris, Armand Colin, 1996.
18. BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas, *ibidem*, p. 77 et suivantes.
19. BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas, *ibidem*, p. 79.
20. DUVERGER, Maurice, *op. cit.*, p. 23.
21. Les statuts adoptés en Ier Congrès avaient été plutôt pensés sur le mode du parti de cadres, la fondation ayant été menée par sept personnalités du régime franquiste. Cependant, toutes n'avaient pas le même poids en termes de leadership et d'apport organisationnel. Seul Manuel Fraga Iribarne avait un réel poids en termes de réseaux et de leadership personnel (ressources administratives et gouvernementales sous le régime franquiste).
22. GUNTHER, Richard; SANI, Giacomo; SHABAD, Goldie: *Spain after Franco*. Berkeley, University of California Press, 1988, p. 78.
23. Certains des co-fondateurs ont décidé de prôner un vote négatif au projet constitutionnel.
24. D'ailleurs, lors d'un entretien un responsable alianciste expliquait: *Il y a eu plusieurs facteurs dans cette séparation, mais le principal a été sans nul doute, la Constitution qui a divisé une partie des sept magnifiques. En plus, le débat constitutionnel a mis en évidence un point clé : le leadership indiscutable au sein d'AP appartenait à Manuel Fraga Iribarne. Aucun des autres ne l'avait. En fait, la personnalité de Fraga était plus puissante que celle des autres. Je ne déprécie pas les autres, car ils étaient valables, mais ils étaient les hommes du passé et la figure de Fraga était bien au-dessus d'eux.*
25. Dans une recherche comparée entre le PP et le RPR, nous remarquons d'ailleurs que l'une des différences considérables entre ces deux organisations tient au degré d'institutionnalisation populaire supérieur à celui du parti gaulliste, et ce, malgré un modèle originel relativement similaire en termes de relations de pouvoir interne.
26. Il s'agit de toutes les approches en termes de transformation globale des partis.
27. Ils choisissent de comparer les magnitudes de changement au sein des partis de deux pays, la Grande-Bretagne et l'Allemagne, sur une période d'une quarantaine d'années. Leurs vérifications empiriques permettent de mettre en lumière le poids déterminant des facteurs internes -changement de leadership et/ou de faction dominante- sur la transformation des partis par rapport à un facteur exogène, le plus souvent employé, et plus

particulièrement les “mauvais résultats électoraux” obtenus aux élections. HARMEL, Robert; HEO, Uk; TAN, Alexander; JANDA, Kenneth, *op. cit.*

28. WILSON, Franck, *op. cit.*
29. En effet, la plupart des auteurs, même ceux privilégiant les facteurs endogènes à la décision de changement interne à l'organisation, n'envisagent guère le changement comme une décision positive au sein de l'organisation. Un cas n'est pas prévu, celui où le leader a une véritable capacité transformationnelle et peut faire évoluer la structure organisationnelle et ce même dans le cas d'excellents résultats électoraux.
30. Nous-mêmes employons pour le cas du PP le terme de coalition dominante moins contraignant que celui de “faction” utilisé par Robert Harmel, Uk Heo, A. Tan et K. Janda. En effet, le terme de structuration en factions sous-entend une organisation forte, celui de “coalition dominante” colle davantage à la réalité du pouvoir populaire.
31. Selon la distinction qu'effectue, en matière de direction des exécutifs partisans, William Shonfeld. Il oppose le modèle classique de l'oligarchie à la monocratie. Le premier type de relations permet un maintien de coalitions rivales au sein de l'exécutif alors que, dans le second cas, le système ne permet ni une représentation des coalitions rivales ni leur organisation en tendances dans l'ensemble du parti. SHONFELD, William: “La stabilité des dirigeants des partis politiques”, *RFSP*, n° 3, vol. 30, juin 1980, p. 477-505; SHONFELD, William R.: “La stabilité des dirigeants des partis politiques: la théorie de l'oligarchie de Robert Michels”, *RFSP*, n° 4, vol. 30, août 1980, p. 846-866.
32. L'important est, en l'occurrence, ce que croient les acteurs car, comme nous pouvons l'observer sur le graphique I, les résultats de 1986 sont équivalents aux résultats de 1989 et pourtant les premiers sont considérés comme calamiteux alors que les seconds sont perçus comme bons.
33. Elles peuvent entraîner des changements de leadership, mais pas forcément de structuration partisane.
34. La plupart des auteurs envisagent en effet un mode négatif de transformation de l'organisation précédée par un changement de leadership interne.
35. Le seul auteur abordant effectivement cette aptitude du leader à comprendre la nécessité de transformation et à l'imposer à l'ensemble du parti est Franck Wilson. WILSON, Franck L., *op. cit.*
36. Franck Wilson ne tient d'ailleurs qu'insuffisamment compte de cette variable interne (utilisée dans un ensemble explicatif plus large comprenant des variables exogènes). RIHOUX, Benoît, *op. cit.*, p. 80-81.
37. D'ailleurs, R. Harmel et ses co-auteurs mettent en avant l'effet de cette variable sur celle du changement de leadership. HARMEL, Robert; HEO, Uk; TAN, Alexander; JANDA, Kenneth, *op. cit.*
38. Un article très intéressant fait état de cette importance de l'encadrement. Même si l'exemple est pris dans un cas d'encadrement intermédiaire, celui du chef de rayon, les auteurs montrent combien le leadership est une variable importante à prendre en compte lors de toute étude sur la gestion d'une organisation car elle influence le type de gestion et les transformations internes. BAREL, Yvan; GUYON, Christian: “Un leader, des styles de management”, *Revue Française de gestion*, juillet 1999, p. 38-50.
39. Entretien réalisé avec un responsable populaire, juillet 1999.
40. Et en cela, nous ne nions pas l'impact du modèle de fondation adoptée pour le PP.
41. PANEBIANCO, Angelo, *op. cit.*, p. 134 et suivantes.
42. PANEBIANCO, Angelo, *op. cit.*, p. 134 et suivantes.
43. Nous comprenons l'année qui sépare le IXème et le Xème Congrès du PP, puisque cette année entre les deux congrès sert particulièrement la mise en place des transformations internes concernant à la fois la plus grande cohésion interne de l'organisation mais également la cohésion de l'équipe dirigeante.
44. Entretien réalisé avec un dirigeant populaire (1999).
45. Les statuts offrent au président de l'organisation la possibilité de choisir une partie de son CEN par cooptation directe, l'autre étant formellement élue en Congrès. Toutefois, la liste soumise au vote est toujours réalisée par le président du parti et est la seule à être présentée en congrès. L'élection devient en fait un plébiscite du choix présidentiel. De plus, les personnalités de droit de ce comité (les présidents des communautés autonomes, les présidents des PP régionaux, les présidents du Comité Electoral National, du Comité des Droits et Garanties, les

présidents des groupes parlementaires) dépendent tous étroitement dans leur fonction du chef de parti. La cohésion forte de l'organisation suppose un contrôle présidentiel de tous ces postes de personnalités.

46. Cette phase de l'institutionnalisation s'effectue lors de la refondation du PP et suppose une réduction de la représentation des unités territoriales dans certains organes de direction, comme la Junte Directiva Nacional où les représentants provinciaux élus sont supprimés ou encore le Conseil Politique National tout bonnement rayé de l'organigramme populaire ayant déjà subi nombre de réformes en faveur d'une centralisation des pouvoirs avant la refondation.
47. PANEBIANCO, Angelo, *op. cit.*, p. 125.
48. Cet auteur pose l'hypothèse que plus la gestion de la direction est monocratique, plus les organes de direction de l'organisation font montre d'instabilité. SHONFELD, William R., *op. cit.*
49. Le VIème Congrès, notamment, correspond à une période de remise en question du leadership de Manuel Fraga Iribarne.
50. Notamment, en raison des bons résultats électoraux du Partido Popular, le CEN voit ses effectifs augmenter par l'arrivée des présidents de communautés autonomes qui sont des membres de droit du CEN.
51. Article 29.2 des statuts de 1999.
52. BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas, *op. cit.*, p. 78.
53. D'ailleurs, si nous comparons le PP au Rassemblement pour la République, autre grand parti de droite européenne, la différence de spécialisation et de bureaucratisation des activités partisanes y attendant est fort importante. Le PP montre en la matière une professionnalisation très forte.
54. Nous ne comptabilisons que les aires de responsabilités. Il s'agit des quatre coordinateurs d'aire et des onze secrétaires exécutifs.
55. De plus, si nous incluons à ce groupe le secrétaire général, ces conclusions demeurent vérifiées.
56. En ce qui concerne Rafael Hernando Fraile, nous le comptabilisons en entrée au IXème Congrès bien qu'il ne réapparaisse plus dans cet organe directeur avant le XIIIème Congrès.
57. Les chiffres donnés par le PP sont de 170 permanents attachés aux seules compétences exécutives à niveau national (c'est-à-dire, aires, secrétariats et départements du CEN).
58. Le renforcement de l'oligarchie de la formation politique accompagnant la spécialisation et la professionnalisation de celle-ci est l'une des thèses classiques avancées par Roberto Michels. MICHELS, Roberto, *op. cit.*

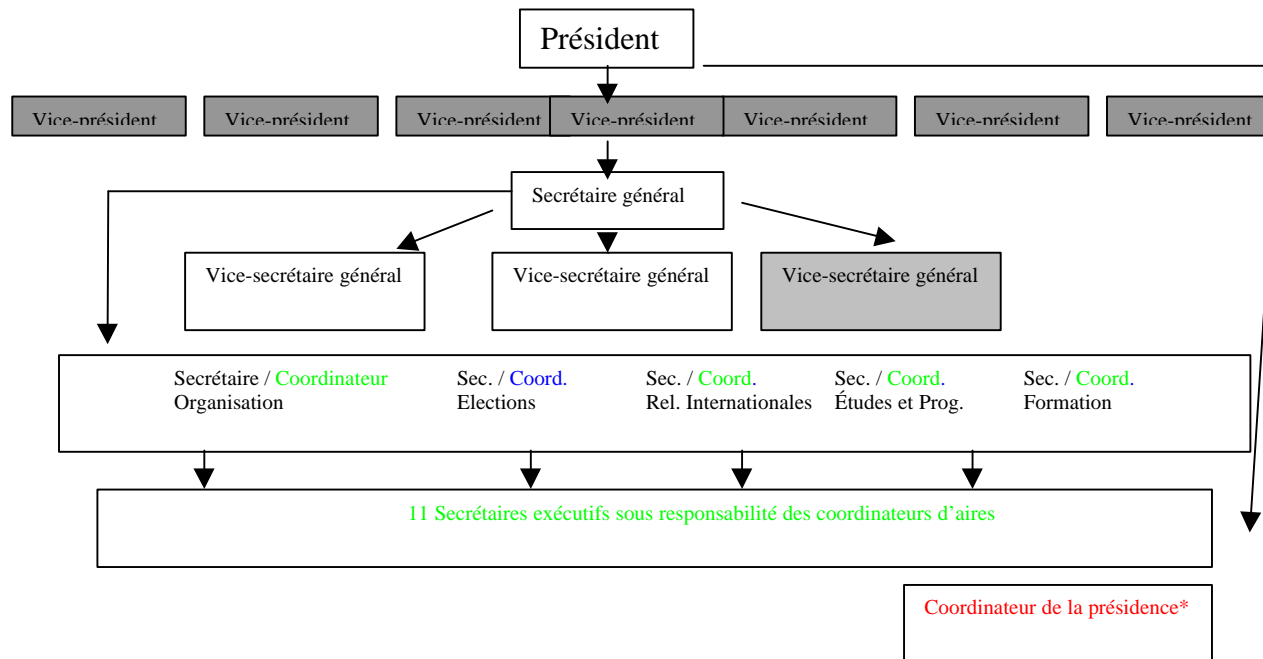
BIBLIOGRAPHIE

- BAREL, Yvan; GUYON, Christian: "Un leader, des styles de management", *Revue Française de gestion*, juillet 1999, p. 38-50.
- BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas: *Construction de la réalité sociale*. Paris, Armand Colin, 1996.
- BRYMAN, Alan: *Charisma and Leadership in Organizations*. Londres, Sage, 1992.
- BRYMAN, Alan; GILLINGWATER, David; Mc GUINNESS, Iain: "Leadership and Organizational Transformation", *International Journal of Public Administration*, 19(6), 1996.
- BURNS, James M.: *Leadership*. New York, Harper and Row, 1984.
- CHADEL, Frédérique: *Étude comparative du leadership dans les partis politiques: le Partido Popular et le Rassemblement pour la République*. Institut d'Études Politiques d'Aix-en-Provence-Universitat Autònoma de Barcelona, Thèse de doctorat en science politique, décembre 2000.
- DUVERGER, Maurice: *Les partis politiques*. Paris, Armand Colin, 1951.

- ELIASSEN, K.; SVAASAND, L.: "The Formation of Mass Political Organizations: an Analytical Framework", *Scandinavian Political Science*, X, 1975, p. 95-120.
- GUNTHER, Richard; SANI, Giacomo; SHABAD, Goldie: *Spain after Franco*. Berkeley, University of California Press, 1988, p. 78.
- HARMEL, Robert; HEO, Uk; TAN, Alexander; JANDA, Kenneth: "Performance, Leadership, Factions and Party Change: An Empirical Analysis", *West European Politics*, vol. 18, n° 1, janvier 1995, p. 1-33.
- KATZ, Richard; MAIR, Peter: *Party Organizations, A Data Handbook*. Londres, Sage Publications, 1992.
- KATZ, Richard; MAIR, Peter: "Changing models of Party Organisation: The emergence of the Cartel Party", *Workshop Democracies and the Organisation of Political Parties*, ECPR Joint Sessions, University of Limerick, 30 mars-4 avril 1992.
- KIRCHHEIMER, Otto: "The transformation of the Western European Party systems" in LAPALOMBARA, Joseph; WEINER, Myron: *Political parties and political development*. Princeton, Princeton University Press, 1966, p. 177-200.
- LAGARES DÍEZ, Nieves: *Génesis y desarrollo organizativo del partido popular de Galicia*. Madrid, Tecnos, 1999.
- LÓPEZ NIETO, Lourdes: *Alianza Popular, estructura y evolución electoral de un partido conservador (1976-1982)*. Madrid, CIS, 1988.
- MICHELS, Roberto: *Les partis politiques: essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*. Paris, Flammarion, 1914.
- MINTZBERG, Henry: *La estructuración de las organizaciones*. Barcelone, Ariel Editorial, 1991 (édition originale, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979).
- PANEBIANCO, Angelo: *Modelos de partido*. Madrid, Alianza Editorial, 1990.
- RIHOUX, Benoît: *Les partis politiques: organisations en changement, le test des écologistes*. Paris, L'Harmattan, 2001, p. 69-70.
- SHONFELD, William: "La stabilité des dirigeants des partis politiques", *RFSP*, n° 3, vol. 30, juin 1980, p. 477-505; SHONFELD, William R.: "La stabilité des dirigeants des partis politiques: la théorie de l'oligarchie de Robert Michels", *RFSP*, n° 4, vol. 30, août 1980, p. 846-866.
- SIMS, Henry P. Jr.; LORENZI, Peter: *The new Leadership Paradigm*. Newbury Park, Californie, Sage, 1992.
- SORAUUF, F.J.: *Political Parties in the American System*. Boston, Little and Brown, 1964.
- VROOM, Victor H.; JAGO, Arthur G.: *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood-Cliffs, New-Jersey, Prentice-Hall, 1988.
- WILSON, Franck: "The Sources of Party Change: The Social Democratic Parties of Britain, France, Germany and Spain" in LAWSON, Kay et al.: *Approaches to Organizational Design*. Pittsburg, University of Pittsburg Press, 1994.

Annexe:

Evolution des compétences au sein du Comité Exécutif National



Légende:

* Compétence supprimée en 1999 en raison de la présence du PP au gouvernement

■ /Nouvelles responsabilités en 1999

■ Strate de pouvoir supprimée en 1989 (Refondation)