

GROUPE CANADIEN
D'ÉTUDES DES QUESTIONS
PARLEMENTAIRES



LES EXIGENCES DU LEADERSHIP
DE NOS JOURS À LA
CHAMBRE DES COMMUNES

Document préparé par :
Cristine de Clercy
Département d'études politiques
Université de la Saskatchewan

**Groupe canadien
d'étude des questions
parlementaires**

Le Groupe canadien d'étude des questions parlementaires (GCÉQP) a été créé dans le but de réunir toutes les personnes qui s'intéressent aux institutions parlementaires et au processus législatif, afin de favoriser la compréhension et l'amélioration de ces institutions et de ce processus.

La constitution du Groupe prévoit entre autres l'organisation de conférences et de colloques à Ottawa et dans d'autres villes au Canada, la rédaction de publications et d'articles divers, la constitution de différents groupes de travail, la promotion et l'organisation de débats publics sur des questions parlementaires, la participation à des émissions de radio et de télévision, et le parrainage d'événements publics ou de toute autre activité éducative.

Toute personne qui s'intéresse aux institutions législatives canadiennes peut devenir membre du Groupe.

Pour devenir membre ou pour en savoir plus sur le Groupe, prière de s'adresser au secrétariat du Groupe canadien d'étude des questions parlementaires, C.P. 660, Édifice de l'Ouest, Ottawa (Ontario) K1A 0A6. Tél: (613) 943-1228, Fax: (613) 995-5357.

**Membres du
comité exécutif
2000-2001**

Président
Leo Doyle

Vice-président
F. Leslie Seidle

Ancienne présidente
Judy Cedar-Wilson

Trésorier
Antonine Campbell

Secrétaire
James R. Robertson

Conseillers
Dianne Brydon
William Cross
David Docherty
Jeff Heynen
Tranquillo Marrocco
Louis Massicotte
Charles Robert
Jennifer Smith

INTRODUCTION

Il s'agit du quatrième document de la série *Perspectives parlementaires* du Groupe canadien d'étude des questions parlementaires. Lancées en 1998, les Perspectives parlementaires permettent de diffuser à la fois des études préparées par des universitaires et les réflexions d'autres intervenants qui s'intéressent à ces questions de manière particulière. Ces documents sont offerts aux membres du GCEQP.

Pour réussir, les chefs de parti politique doivent posséder une quantité innombrable de qualités personnelles et de compétences sur le plan du leadership. Dans le cadre des régimes de gouvernement britannique, les chefs doivent rendre des comptes aux membres qui forment la base du parti et tenter d'aller chercher l'appui du grand public. De plus, ils doivent s'acquitter d'une tâche peut-être encore plus difficile : gérer un caucus composé de députés élus, dont certains qui aspirent au poste le plus élevé. Il n'est donc pas surprenant dans ce contexte qu'on exige beaucoup des chefs de parti et que plusieurs d'entre eux ne peuvent répondre aux attentes.

Le critère de base pour évaluer le rendement d'un chef est évident : il doit remporter davantage de sièges qu'à l'élection précédente. Mais au départ, quelles qualités les chefs de parti doivent-ils posséder et quels avantages et désavantages institutionnels ont-ils à la Chambre des communes?

Dans son étude sur les chefs à la Chambre des communes, Cristine de Clercy soutient que la structure des règles de la Chambre aide à déterminer le comportement et le succès des chefs parlementaires. Par exemple, l'avènement des points de presse au Canada a permis à une personne vive d'esprit comme Pierre Trudeau de tirer son épingle du jeu, pendant que Joe Clark était moins favorisé. Les plus récentes performances de M. Clark montrent qu'il saisit mieux l'importance des débats rapides à l'intérieur et à l'extérieur de la Chambre.

Il existe d'autres critères. La discipline de parti rigoureuse qui est imposée au Canada peut devenir une arme à deux tranchants pour les chefs. Cette formule permet d'éviter la dissidence au sein du parti, mais elle peut aussi mettre en évidence des signes pouvant être perçus comme de la faiblesse de la part du chef.

La D^{re} de Clercy prétend que lorsqu'un chef doit publiquement forcer un député à rentrer dans le rang au nom de la solidarité du parti, son autorité s'en trouve entachée.

La D^{re} de Clercy conclut son document par un examen portant sur les chefs parlementaires qui se sont succédé de 1867 à 2001. Elle prétend que les chefs modernes ne bénéficient pas d'une permanence aussi solide que leurs prédécesseurs. Le fait qu'il y ait davantage de partis et que les mandats soient plus courts donne à croire qu'ils sont davantage de passage et peut-être plus facilement remplaçables que les chefs des générations précédentes. Cette réalité alourdit à elle seule la tâche du chef de parti.

Cristine de Clercy est professeure adjointe au département d'études politiques et chercheure universitaire au Centre for the Study of Co-operatives à l'Université de la Saskatchewan.

LES EXIGENCES DU LEADERSHIP DE NOS JOURS À LA CHAMBRE DES COMMUNES

« Il est plus facile de forger du fer que de faire un discours,
surtout si vous n'avez pas été entraîné à le faire. »

T.C. Haliburton, *Sam Slick*, 1840.

L'exercice du leadership politique est, en général, un art difficile à maîtriser, et le travail est rendu plus ardu dans le contexte parlementaire, là où les exigences institutionnelles sont nombreuses et impressionnantes. Le présent article vise à définir certaines des exigences essentielles de ce leadership politique de nos jours, à la Chambre des communes, et à analyser le succès de nos leaders parlementaires[‡]. Trois axes servent de point d'appui à l'analyse ci-après : la question qui guide la discussion dans la première section consiste à se demander quelles sortes de leaders ont le plus de chances de réussir à la Chambre des communes moderne? À cette fin, nous nous attachons surtout à déterminer la façon dont les règles et les processus de la Chambre influent sur le comportement des chefs. En second lieu, et à la lumière de plusieurs affaires très médiatisées, et dans lesquelles les chefs de parti ont démissionné de leurs charges peu après avoir remporté l'élection à ce titre, nous nous demandons si les chefs de parti modernes au Parlement ont moins de succès que leurs homologues par le passé. À cet égard, nous mesurons la « longévité » des leaders dans leurs postes et les comparons avec le passé. Compte tenu des restrictions institutionnelles et des taux de roulement dont il est question dans les parties précédentes, notre dernière section porte sur un examen rapide du ou des facteurs qui pourraient aider à expliquer le succès dans le leadership. Quelques propositions fondamentales sont mises à l'essai, et les conclusions montrent que deux facteurs que sont la proximité des chefs par rapport au pouvoir et leur mode de sélection constituent des éléments d'explication importants.

Le leadership en politique et en général

La question du leadership est étudiée de façon officielle dans bon nombre de domaines, comme la psychologie, la sociologie, l'organisation industrielle, l'anthropologie ainsi que la science politique. L'intérêt pour le sujet n'est certainement pas restreint aux allées poussiéreuses des bibliothèques universitaires. Comme le savent les lecteurs qui passent pas mal de temps à parcourir les livres dans les librairies d'aéroport, le sujet du leadership est un bon vendeur dans le domaine de l'organisation des entreprises. Avec des titres comme *Five Leadership Behaviours for Excellence*, la plupart de ces travaux promettent d'enseigner aux gestionnaires comment motiver leurs employés pour obtenir une productivité accrue ou comment obtenir le soutien des chefs de service. Ces travaux peuvent semer de la confusion, surtout parce qu'ils offrent des conseils contradictoires sur la façon de gérer avec succès. Un auteur, par exemple, pourra soutenir qu'une attitude positive combinée avec un fort degré de participation des employés a le don d'attirer les participants; tandis qu'un autre expert dira que les vrais chefs motivent les autres en appliquant une pression sans relâche tout en ne tenant pas compte des points de vue de leurs subordonnés. Vu la divergence qui existe dans ces prescriptions, nous nous découvrons une notion essentielle, savoir que le contexte est important en matière de leadership. Les actes de leadership se produisent dans des contextes

[‡] Je remercie M^{me} Jessica Waiser pour son aide dans la recherche.

particuliers et ils sont régis par des règles, des coutumes et des attentes précises. C'est pourquoi les analystes ne sont pas d'accord sur la meilleure manière d'exercer le leadership, et le leadership en politique doit donc être traité comme une catégorie unique du phénomène.

Bien que la plupart des spécialistes estiment habituellement que le leadership découle de l'interaction entre un chef et une série d'adeptes, Gary Wills souligne l'importance de l'ajout d'objectifs de groupe à la définition. Le leadership, à son avis, se manifeste lorsqu'un leader mobilise les autres pour atteindre un objectif partagé¹. La définition de Wills est particulièrement appropriée pour l'étude du leadership en politique, vu que c'est la présence de ces objectifs partagés qui permet la connexion entre un politicien, d'un côté, et des centaines de millions de citoyens de l'autre. Ici, le leadership est défini comme étant le produit de la mobilisation des adeptes par les chefs, dans des contextes politiques, pour appuyer des objectifs communs². Vu que la Chambre des communes représente le cœur de la politique nationale, elle constitue le contexte de notre étude. Par-delà ses murs, les dirigeants politiques canadiens sont habituellement responsables devant les autres groupes de Canadiens, comme le parti extra-parlementaire et les électeurs. Toutefois, c'est dans ce contexte que les chefs se font concurrence et collaborent pour avoir le pouvoir et, de ce fait, le cadre lui-même leur confère un pouvoir. C'est pourquoi les chefs de parti sans siège semblent quelque peu inefficaces ou compromis. Au sein même de la Chambre des communes, plusieurs types de chefs peuvent être identifiés. On trouve une très nombreuse documentation sur le leadership du premier ministre, mais peu d'attention a été consacrée à l'explication de la façon dont les autres types de chefs parlementaires se conduisent. Pour corriger cet oubli, l'analyse ci-après se concentre surtout sur les chefs de parti à la Chambre tout en examinant les rôles de leadership attribués aux membres du Cabinet et à l'Opposition officielle.

La Chambre des communes et les exigences du leadership

Certes, comme bon nombre d'auteurs le proposent, les dirigeants politiques qui réussissent possèdent habituellement une série d'attributs souhaitables qui améliorent leurs chances de commander³. Cette liste de vertus inclut des capacités comme une organisation supérieure, une intelligence au-dessus de la moyenne et d'excellentes aptitudes interpersonnelles. D'autres facteurs, comme la bonne santé, des qualifications intellectuelles appropriées et une moralité respectable sont aussi jugés nécessaires. Il est rare qu'une personne possède toutes ces caractéristiques idéales du leadership. Dans la réalité, les gens ont des capacités excellentes dans certains domaines et pas dans d'autres. De la même manière, bien que des capacités et des caractéristiques particulières puissent favoriser un succès dans l'exercice du leadership, elles ne sont pas suffisantes. Les institutions politiques présentent des contextes uniques pour l'action politique. Du fait que ces règles créent des incitations et des contraintes de comportement, elles ont une incidence sur la façon d'agir des politiciens. Le succès dans l'exercice du leadership dépend de l'interaction entre les capacités particulières du chef et le contexte institutionnel dans lequel le chef opère.

¹ Gary Wills, *Certain Trumpets: The Call of Leaders*, (New York, NY: Simon & Schuster, 1994), 17.

² Dans le cadre de cette définition, il est sous-entendu que l'appui des groupes de Canadiens peut être exprimé de façon active (au moyen du vote) ou de façon passive (simplement en ne s'opposant pas au plan d'action choisi par le chef à l'encontre du but commun).

³ Pour une discussion exhaustive sur les typologies de leadership, voir Bernard Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, troisième édition, (New York NY: The Free Press, 1990).

Par exemple, disons que nous visitons l'assemblée nationale d'un pays étranger. Il se peut que les traditions de cette assemblée soient en faveur de la prise de décisions consensuelles et de la collaboration entre différents groupes. Ces valeurs peuvent se refléter dans les règles procédurales qui attribuent à tous les députés le même temps pour exprimer leurs opinions, leur imposent de rester assis quand ils parlent et pénalisent les députés qui parlent trop fort ou de façon trop agressive. Il peut alors être fréquent d'y trouver des chefs de parti qui, cherchant à être des exemples de respect, décident, par conséquent, de s'affaler dans les sofas tout en parlant de façon encourageante des autres avec un ton monotone. La prise de décisions, à ce moment-là, peut prendre beaucoup de temps du fait que les chefs s'en remettent les uns aux autres pour en arriver à un consensus. Les chefs les plus puissants peuvent très bien être ceux qui parlent le moins. En tant que visiteurs qui ne connaissent pas bien les règles, nous serons probablement quelque peu surpris de voir des députés se prélasser dans l'assemblée pendant les séances. Ces conduites sont surprenantes pour nous mais elles constituent également une réaction rationnelle à des traditions et règles de cette assemblée. Qui plus est, toute tentative visant à comprendre comment les politiciens dans cette assemblée exercent le leadership, devient dénuée de sens sans une référence aux paramètres clés de l'institution.

Il y a plus de trente ans⁴, Alexander J. Groth a écrit l'une des études les plus riches sur la façon dont les institutions influent sur l'exercice du leadership. Grâce à une comparaison du système parlementaire britannique et du système présidentiel américain, Groth a pu résumer de façon succincte l'effet important qu'ont les processus institutionnels sur l'acte de leadership. Il souligne un élément crucial : les exigences des configurations institutionnelles particulières déterminent les normes de comportement des chefs et créent ainsi des normes pour leur succès dans l'exercice du leadership. Si l'on examine la Chambre des communes canadienne de ce point de vue, ces règles énoncent de façon claire la manière dont les chefs devraient agir. À leur tour, les règles influent sur les attentes du public en ce qui concerne le comportement des chefs et fixent ainsi des normes qui permettent d'évaluer les chefs. Dans la section suivante, nous étudierons la façon dont ces règles établissent certaines exigences pour le leadership dans quatre domaines : 1) les discussions verbales et le débat; 2) les rôles de leadership au pouvoir et à l'extérieur du pouvoir; 3) le maintien de la discipline de parti; et 4) la création d'entourages professionnels.

Quelle sorte de personnes ont-elles du succès comme chefs?

1. Les discussions verbales et le débat

Après avoir examiné les règles de la séparation des pouvoirs dans le système américain, Groth conclut que les chefs du pouvoir exécutif se voient pratiquement *interdire* toute participation à un débat public sur la politique de par le cadre institutionnel⁵. Le président n'a pas de tribune officielle d'où il peut faire un débat contre ces critiques et communiquer la pleine portée de sa position à son public. Le système parlementaire produit lui le résultat opposé. De la façon dont le système a évolué au Canada, tant les chefs législatifs qu'exécutifs se voient contraints à débattre constamment des questions de politique administrative. Malgré les grands changements qui ont eu lieu dans la technologie des communications, la Chambre des

⁴ Alexander J. Groth, « Britain and America: Some Requisites of Executive Leadership Compared, » *Political Science Quarterly* LXXXV, n° 2 (juin 1970): 217-239.

⁵ *Ibid.*, 218.

communes demeure une tribune qui est largement consacrée à l'argumentation orale et à la rhétorique⁶. Ce fait est évident (ou peut-être pas si évident) pour les observateurs réguliers des débats, et il est foncièrement inscrit dans la procédure parlementaire. Comme s'en est plaint W.F. Dawson au début des années 1960, les députés n'hésitent jamais à se dire entre eux que le terme « Parlement » est dérivé du verbe français *parler* et, par conséquent, qu'ils ont le droit et le devoir de parler⁷.

Bien entendu, au lieu de constituer une forme de libre expression sans restriction, le débat parlementaire est soigneusement délimité par des règles procédurales. Les règles récompensent les chefs qui excellent dans la communication verbale, qui peuvent penser et répondre de façon rapide et cohérente aux accusations de leurs adversaires et qui comprennent les implications tactiques subtiles de certaines questions. Par exemple, si l'on examine les règles procédurales sur la façon dont on s'adresse à la Chambre des communes, il est un principe traditionnel voulant que les discours soient adressés aux membres de l'assemblée et non pas lus tout simplement à partir d'un texte préparé. À la Confédération, comme Robert Marleau et Camille Montpetit l'ont expliqué, la tradition voulait qu'on ne lise pas les discours. En 1986, la Chambre des communes a adopté une résolution qui critiquait de façon précise la présentation d'essais écrits soigneusement élaborés parce que cela encourageait la tendance à être long et prolix au lieu d'avoir un style incisif et concis comme dans les déclarations publiques; de plus, cela décourageait le public d'examiner de façon soignée et intelligente les débats du Parlement⁸. Une autre preuve de l'insistance à la Chambre des communes sur la valeur des discours spontanés se trouve dans l'absence évidente de télésouffleur ou d'autre aide à la communication. Les honorables députés ne s'adressent pas au Président avec des présentations en PowerPoint. En fait, l'utilisation d'accessoires, comme des graphiques et des expositions, a toujours été interdite et, à l'exception du discours sur le budget fait par le ministre des Finances, les députés ne peuvent pas utiliser de pupitre lorsqu'ils font un discours devant la Chambre⁹. Malgré l'évolution de la technologie, les règles qui entourent la forme et la façon dont on doit s'adresser aux députés à la Chambre continuent de favoriser une communication largement non écrite dans l'assemblée¹⁰.

Il est intéressant de voir que cette règle à large portée crée des attentes de comportement en ce qui concerne les députés en général, et les chefs, en particulier. Par

⁶ David E. Smith, « Myths, Legends and Foundations for Canadian Politics, » Exposé de synthèse, *Canadian Public Administration* vol. 43 n° 3 (hiver): 488.

⁷ W.F. Dawson, *Procedure in the Canadian House of Commons*, (Toronto: University of Toronto Press, 1962), 3.

⁸ Robert Marleau et Camille Montpetit (éds.), *La procédure et les usages de la Chambre des communes*, (Ottawa: Gouvernement du Canada, Chambre des communes, 2000), 516.

⁹ *Ibid.*, 520; 517.

¹⁰ Bien entendu, les députés peuvent se référer à leurs notes lorsqu'ils parlent aux Communes. Dans certains cas, il est permis de lire un discours préparé, par exemple, lorsque les chefs s'adressent à la Chambre sur des questions importantes de politique, ou pour les députés qui participent aux débats de nature technique, ceux qui font leur premier discours, ou ceux qui participent à des débats sur une adresse en réponse au discours du Trône. En 1956, le Président Beaudoin a résumé les règles sur ce sujet, et ses lignes directrices sont celles qui sont actuellement utilisées.

exemple, dans les cas où la récitation d'un texte préparé est acceptable sur le plan procédural (comme au cours d'un débat sur le discours en réponse au discours du Trône), les analystes traitent ces textes avec mépris. Ces discours sont souvent dénigrés parce qu'ils ne sont même pas préparés par les députés qui s'expriment mais par des personnes engagées pour le faire¹¹. À titre de porte-parole de leur organisation politique, les chefs de partis doivent toujours être prêts à communiquer la position de leur parti ou sa réaction à la Chambre. Cette attente de comportement ne cesse pas, une fois passée l'enceinte de la Chambre. Par exemple, dans les points de presse de corridors, il est un principe voulant que le leader parlementaire puisse répondre de façon cohérente aux questions des journalistes sans avoir de texte préparé ou de questions posées à l'avance. Les chefs sont constamment évalués sur leurs performances dans le couloir, et le fondement de cette évaluation découle des règles prépondérantes de la tradition orale.

Par exemple, le correspondant de presse parlementaire bien connu Jeffrey Simpson, en 1980, a résumé les différences entre Pierre Trudeau et Joe Clark d'après les prouesses qu'ils faisaient au cours du point de presse. Selon ce qu'écrit Simpson, lorsque l'on posait une question à Trudeau sur un sujet qu'il ne connaissait pas très bien, il renvoyait la question avec une réponse très logique ou de philosophie abstraite qui était impressionnante, même si elle était parfois dénuée de pertinence. [Joe] Clark, lorsqu'on lui posait la même question, trébuchait dans sa réponse, ses phrases perdant toute forme grammaticale, au moment où il cherchait à cacher son ignorance du sujet¹². Il est clair que ce journaliste évalue les chefs en partie sur leur capacité à répondre à des questions sans préparation sur des sujets peu connus. Il est intéressant de voir ici que ce qui compte, c'est la façon dont le chef a traité la question et non pas le contenu effectif de la réponse.

L'attente constante voulant que les chefs répondent toujours de façon rapide et adroite aux questions de leurs adversaires et des médias constitue une norme importante. Les chefs qui évitent les questions difficiles ou qui cherchent à dominer la presse risquent d'être jugés évasifs, peu intelligents, voire manquant de contact avec leur public. Par exemple, au cours de sa campagne électorale de 1993, la première ministre Kim Campbell avait été interrogée par le journaliste, Hugh Winsor, sur ce qu'elle pensait de la politique de révision des programmes sociaux. Campbell a refusé de répondre à cette question parce que les points soulevés étaient beaucoup trop complexes pour qu'elle essaie d'établir une forme de programme dans les 47 jours que devait durer la campagne électorale¹³. Le lendemain, le *Globe and Mail* titrait « La première ministre ne veut pas parler des problèmes brûlants! »¹⁴. Les chefs des partis de l'opposition ont laissé entendre que son hésitation à répondre aux questions prouvait qu'elle dissimulait des plans de réduction massive dans les programmes sociaux, ce qui a placé Campbell dans une position difficile. En refusant de discuter des programmes sociaux pendant la campagne, à cause de leur valeur importante et de leur complexité, elle n'a pas pu répondre

¹¹ Norman Ward, *Dawson's The Government of Canada*, sixième édition, (Toronto: University of Toronto Press, 1987), 139-140.

¹² Jeffrey Simpson, *Discipline of Power: The Conservative Interlude and the Liberal Restoration*, (Toronto: Personal Library Publishers, 1980), 72-73.

¹³ Kim Campbell, *Time and Chance: The Political Memoirs of Canada's First Woman Prime Minister*, (Toronto: Seal Books/Bantam, 1996), 371.

¹⁴ Jeff Sallot and Hugh Winsor, « PM won't touch key issue », *The Globe and Mail*, 24 septembre, 193: A1; A8.

à ses critiques parce que si elle l'avait fait, elle serait entrée dans une discussion sur les programmes sociaux tout en donnant l'impression qu'elle écartait facilement ses propres principes. D'après ces exemples, il est clair que les chefs sont toujours censés pouvoir répondre aux questions et que le fond de ce qu'ils disent semble bien moins important que leur capacité de fournir une réponse, quelle qu'elle soit.

2. Les rôles de leadership au pouvoir et à l'extérieur du pouvoir

L'insistance qui est faite par l'institution sur les compétences en communication verbale se constate évidemment dans l'organisation de la période de questions. De plus, la période de questions illustre bien la façon dont les règles institutionnelles créent des rôles et des attentes particulières de la part des chefs. À l'origine, le processus parlementaire canadien, à l'image de celui de Westminster, ne reconnaissait que deux côtés : ceux qui étaient au pouvoir et ceux qui n'y étaient pas¹⁵. Cette caractéristique influe sur le comportement des chefs, en particulier lorsque ceux qui ne sont pas au pouvoir font l'objet de toute l'attention. Il est sûr que la période de questions est un élément essentiel pour des gouvernements responsables parce qu'elle facilite le droit de l'Opposition à faire rendre des comptes au gouvernement. En même temps, la période de questions reflète la concurrence constante pour le pouvoir entre les partis et les personnes; c'est un terrain d'essai. La plupart des futurs chefs sont choisis dans un bassin de représentants novices qui sont envoyés à la Chambre des communes après chaque élection générale. Les carrières politiques peuvent être bâties ou détruites, en partie selon la façon dont la personne se tient au Parlement. Les attentes qui découlent de la période de questions influent sur le comportement des chefs qu'ils soient au pouvoir ou non.

Par exemple, dans le cas des ministres de la Couronne, la capacité de leader est toujours évaluée d'après les réponses aux questions de l'Opposition. Les questions ont de nombreux objectifs très variés : l'objectif d'une question peut être tout simplement d'obtenir l'information, ou elle peut représenter une attaque déguisée à l'encontre d'un ministre. Comme l'écrit C.E.S. Franks :

« Pour un ministre, l'Opposition, bien loin de sembler être le défenseur du public et des intérêts minoritaires, constitue un ensemble d'adversaires hostiles et, à l'occasion, vicieux et sans scrupules, qui se serviront de tous les moyens à leur disposition, justes ou injustes, pour le discréditer, lui et ses collègues. Au Parlement, la reddition de comptes ne consiste donc pas dans l'obtention d'une audience équitable, mais plutôt dans une confrontation et une lutte dans laquelle des points peuvent être remportés grâce à des coups bas, tout comme des attaques en règle. »¹⁶

Bien que les ministres puissent refuser de répondre aux questions, cette tactique est rare et souvent interprétée comme un signe de faute ou de faiblesse¹⁷. Comme bon nombre d'observateurs le font remarquer, les réponses ministérielles aux questions de l'Opposition ne sont pas jugées nécessairement d'après la qualité de l'information qui est diffusée. Mais plutôt, les ministres sont appréciés selon la fréquence avec laquelle ils traitent des questions subtiles de stratégies issues des demandes de l'assemblée, par exemple la façon dont ils défendent

¹⁵ Dawson, 11.

¹⁶ C.E.S. Franks, *The Parliament of Canada*, (Toronto: University of Toronto Press, 1987), 232.

¹⁷ Marleau et Montpetit, 433.

l'intégrité de leur ministère ou s'ils réussissent bien à éviter des points controversés dans leurs réponses.

En forçant effectivement les ministres à répondre constamment devant la Chambre des communes, la période de questions constitue un cadre rigoureux dans lequel le talent du ministre doit être éprouvé, tout comme son droit d'être au pouvoir¹⁸. Les ministres doivent agir de façon à protéger et à défendre l'exécutif; ceci est un critère important de leur efficacité en tant que chef. Qui plus est, les ministres qui ont une grande carrière sont nécessairement des communicateurs très doués qui peuvent rapidement évaluer les problèmes. Dans ce contexte, les personnes qui prennent trop de temps pour formuler une réponse peuvent être jugées moins compétentes que leurs pairs. En même temps, la capacité à répondre de façon efficace dans une assemblée doit être tempérée par de la prudence et un bon jugement. Les chefs ministériels qui omettent de tenir compte des implications stratégiques des questions ou qui parlent sans surveiller soigneusement le type d'information qu'ils communiquent ne restent pas ministres très longtemps dans ce contexte législatif.

Par exemple, quand il était député de l'Opposition conservatrice dans les années 1970, John Crosbie avait une manière particulière de parler qui l'avait rendu célèbre et notoire. Une fois, il avait déclaré à la Chambre des communes que le Canada devrait répondre à une sanction contre le commerce des bébés phoques en interdisant l'importation de vin français parce que les Français brutalisaient les raisins lorsqu'ils les écrasaient avec leurs pieds¹⁹. Son accent de Terre-Neuve et son humour incisifs avaient déclenché certaines préoccupations, lorsqu'il avait été nommé ministre des Finances au Cabinet. Dès le départ, un collègue de longue date de Crosbie, Don Jamieson, s'était dit inquiet que le nouveau ministre des Finances ait, de par sa nature même, une forme de pensée très contestataire. « Je ne suis pas sûr qu'il soit bien doué pour jouer un rôle à titre de ministre des Finances, lorsque chacun des mots que vous prononcez à la Chambre a une influence sur le marché boursier et les prix, et Dieu sait quoi d'autre. »²⁰ Dans ce cas-là, les craintes de Jamieson ont été en grande partie vaines. Bien qu'il ait attiré de façon régulière l'attention pour ses commentaires qu'il a faits et qui étaient aux limites de la bienséance, Crosbie n'a pas été expulsé du Cabinet pour de tels impairs. Toutefois, son manque de prudence a mis fin à ses ambitions de carrière. Peu après la victoire du gouvernement Mulroney aux élections de 1988, Crosbie s'est vu écarté du poste de ministre de la Justice intérimaire par un premier ministre qui n'avait pas confiance dans ce type de politicien candide mais imprévisible²¹.

Dans un exemple plus récent d'indiscrétion ministérielle, le solliciteur général du Canada, Lawrence MacAulay, a été l'objet de critiques pour avoir communiqué de l'information délicate sur le rôle du Canada dans les activités de lutte contre le terrorisme. Chantal Hébert estime que jusqu'alors, le ministre MacAulay s'en était tiré quand il avait fait des gaffes, alors que d'autres y auraient ruiné leur carrière et ce, surtout, parce qu'il était trop médiocre pour en avoir une²². Elle a ensuite critiqué le gouvernement en faisant remarquer que, d'après la

¹⁸ Ward, 88.

¹⁹ Simpson, 207.

²⁰ *Ibid.*

²¹ Alan Fotheringham, *Birds of a Feather: The Press and the Politicians*, (Toronto: Key Porter, 1989), 239.

²² Chantal Hébert, « Loose-lips minister worrisome », *The StarPhoenix*, 5 novembre 2001, A10.

réaction amusée qu'ils ont eue aux éclats de MacAulay, les Libéraux semblent aimer avoir un clown en première loge. Par conséquent, les règles de la Chambre façonnent les attentes sur le comportement des chefs au pouvoir, et le principe fondamental ici veut que les ministres soient responsables devant la Chambre des communes tout en évitant de faire des fautes ou de commettre des impairs stratégiques, comme de révéler de l'information confidentielle.

Comme le déclare Franks, les règles encouragent les chefs des groupes d'opposition à mener un combat sans répit et de façon acharnée. Du fait que le premier ministre doit faire face à des personnes qui se consacrent en permanence à la recherche d'un moyen constitutionnel pour le renverser, qui mettent à l'épreuve son armure de façon constante et cherchent toujours ses erreurs, la Chambre des communes définit très précisément le rôle des chefs qui ne sont pas au gouvernement, quelle que soit leur affiliation politique²³. Les chefs de l'Opposition, en particulier au cours de la période de questions, sont censés affronter le gouvernement et le critiquer en permanence. Ils doivent cultiver une mentalité de soupçon morbide à l'égard des propositions de politiques gouvernementales tout en montrant une grande diligence à découvrir des cas de gaspillage et de scandales. Les chefs qui ne sont pas au pouvoir sont censés remplir ce rôle avec force et de façon agressive, ce qui démontre ainsi leur capacité à former le gouvernement advenant que l'occasion se présente. Ce ne sont pas tous les politiciens qui peuvent s'adapter facilement aux exigences de ce rôle. Dans son étude sur Preston Manning et le Parti réformiste, Tom Flanagan raconte comment les expériences de Manning n'ont pas réussi à le préparer pour un milieu législatif où il pouvait être efficace à condition de suivre l'ordre du jour établi par les Libéraux au pouvoir²⁴. Relégué au banc de l'Opposition après l'élection de 1979, Pierre Trudeau a donné une performance très médiocre dans sa nouvelle capacité. Il était d'accord avec le gouvernement sur certaines initiatives clés comme la portée générale du budget de John Crosbie en 1979, mais généralement, consacrait peu d'énergie à cette position²⁵. John Turner en revanche avait soulevé une grande admiration pour sa position sur la question du libre-échange en 1988. Bien qu'à l'origine, il ait été un critique hésitant, ses discours émotifs et bien rédigés sur le libre-échange comptent à l'heure actuelle parmi les meilleures de ses performances devant la Chambre des communes²⁶. Le rôle qu'il a joué à titre de chef de l'Opposition sur cette question a compensé pour les années ternes qu'il avait passées à la tête des Libéraux.

Un dernier point mérite d'être examiné lorsque l'on voit en quoi les règles de la Chambre des communes ont une influence sur le comportement des chefs. En particulier, parmi les chefs qui ne sont pas au pouvoir, il existe une concurrence pour avoir le pouvoir. Les chefs dans ce camp se disputent le pouvoir et l'attention, avec leurs homologues de l'Opposition tout comme avec le gouvernement. En même temps et en particulier dans les contextes parlementaires de « type pizza » où de nombreux partis d'opposition rivalisent pour avoir la position dominante et l'attention du public, les chefs des partis de l'opposition doivent engager une quantité énorme de ressources pour subjuguier leurs homologues dans la lutte pour la

²³ Groth, 232.

²⁴ Tom Flanagan, *Waiting for the Wave: The Reform Party and Preston Manning*, (Toronto: Stoddart, 1995), 166-167.

²⁵ Ron Graham, *One-Eyed Kings: Promise and Illusion in Canadian Politics*, (Toronto: Collins, 1986), 26-27.

²⁶ G. Bruce Doern and Brian W. Tomlin, *Faith and Fear: The Free Trade Story*, (Toronto: Stoddart, 1991), 232.

reddition de comptes de la part du gouvernement²⁷. Bien que la concurrence à l'intérieur de l'Opposition soit un domaine peu étudié, il est juste de dire que ces contextes sont assez exigeants pour les chefs.

En plus de créer des incitatifs à la concurrence, les règles de la Chambre des communes favorisent aussi la collaboration entre les groupes. De façon fonctionnelle, il existe trois groupes dans la Chambre des communes : le ministère et ses secrétaires parlementaires, les députés qui appuient le gouvernement et ceux qui s'y opposent²⁸. Les députés du dernier groupe ont un intérêt commun, à savoir de montrer au public les défauts du gouvernement. Évidemment, sur certaines questions, les chefs de l'opposition atteindront cet objectif beaucoup plus sûrement en combinant leurs forces et en coordonnant leurs stratégies. De la même façon, les petits groupes d'opposition qui manquent de ressources et n'ont pas de reconnaissance officielle en tant que parti peuvent bénéficier d'une collaboration avec un parti plus important. De sorte que les chefs des partis de l'opposition qui visent à remplir ce rôle institutionnel plus large doivent être à même de collaborer avec leurs concurrents en cas de besoin. Il est clair que, le rôle prescrit pour les chefs de l'opposition impose de la souplesse et du pragmatisme : dans certains cas, la concurrence pourrait constituer la meilleure stratégie tandis que dans d'autres, le fait de travailler de façon consensuelle avec ses propres collègues de l'opposition peut produire le plus grand avantage global²⁹. En revanche, les chefs de parti qui ne peuvent pas collaborer ou qui ne le veulent pas, alors que ce serait l'attitude à adopter, en souffrent. Non seulement ils renoncent aux avantages de la collaboration, mais on peut aussi considérer qu'ils échappent à leur principale responsabilité, à savoir de contraindre le gouvernement à rendre des comptes à la Chambre des communes.

Dans le cas du débat sur le libre-échange, par exemple, avant l'élection de 1988, le Nouveau Parti démocratique avait des sondages d'opinions qui montraient que les Canadiens étaient partagés de façon égale sur le sujet, ce qui signifiait que le vote contre le libre-échange diviserait les Néo-démocrates et les Libéraux³⁰. De façon publique, les deux chefs envisageaient la possibilité de collaborer dans une coalition informelle sur cette question. En fin de compte, l'option a été rejetée pour des raisons partisans, et les deux partis de l'opposition ont rivalisé de façon acharnée dans l'élection qui a suivi. Cela a donné lieu à un partage des voix, comme il avait été prévu³¹. Les Conservateurs ont facilement remporté une autre majorité au gouvernement. En bref, le milieu législatif donne naissance, à la fois, à des pressions concurrentielles et à de la collaboration, ce qui tend à récompenser les pragmatiques et à punir les idéologues et les partisans extrémistes.

²⁷ Voir David C. Docherty, « It's Awfully Crowded in Here: Adjusting to the Five-Party House of Commons », *Parliamentary Perspectives* n° 2 (octobre 1998):3-20.

²⁸ Marleau et Montpetit, 32.

²⁹ Veuillez noter que les mêmes pressions contradictoires peuvent pousser des partis qui sont opposés sur le plan idéologique à collaborer lorsqu'un seul parti détient la majorité des sièges.

³⁰ Doern and Tomlin, 234.

³¹ Jeffrey Simpson, *The Anxious Years: Politics in the Age of Mulroney and Chretien*, (Toronto: Lester, 1996), 120-122.

3. *Le maintien de la discipline de parti*

Bien que les partis aient été reconnus de plus en plus dans la procédure de la Chambre, la discipline qui les caractérise a peu évolué depuis 1867. Les législatures dans d'autres pays comme la Grande-Bretagne et les États-Unis permettent de manifester plus de liberté de pensée et d'action de la part des représentants gouvernementaux. Les députés canadiens, toutefois, sont dénigrés comme étant des chiens savants qui se plient constamment aux exigences de leurs chefs. L'institution de la discipline de parti a évolué en même temps que le système parlementaire canadien. Par exemple, selon Franks, la source de la discipline de parti qui détermine le comportement des députés se trouve au sein du Parlement même, soit dans sa structure, dans ses valeurs, dans les processus des partis qui y siègent et dans la procédure de la pratique parlementaire³². Dans un essai récent de Réjean Pelletier, il est expliqué que la présence de la discipline de parti est antérieure à l'octroi d'un gouvernement responsable en 1848 et que ces deux éléments ont évolué de manière étroitement liée³³. Le caractère central de la discipline de parti, au sens du processus de la Chambre des communes, est évident. Ses effets sur l'exercice du leadership devant le Parlement sont moins bien connus.

Les analystes font référence à la pratique de la discipline de parti à deux égards. Le premier en ce qui concerne les efforts relativement courants des whips des partis pour garantir que leurs députés soient présents pour les votes clés et qu'ils votent correctement. De ce point de vue étroit, les récompenses et les pénalités sont distribuées au nom du chef pour garantir une conformité. Il est intéressant de noter que certains des moyens par lesquels la discipline est mise en œuvre dépendent de la collaboration du Président. Par exemple, quand il s'agit de donner la parole devant la Chambre, cette tâche incombe au Président seul, et il accepte habituellement les recommandations du whip³⁴. Par conséquent, l'accord du Président permet aux whips des partis de retirer aux députés certains avantages, comme une visibilité parlementaire ou l'occasion de s'adresser à l'assemblée. C'est là un autre exemple de la manière dont une bonne partie des comportements de leadership découle des règles et des traditions particulières de la Chambre des communes.

La presse et les études parlementaires consacrent beaucoup trop d'attention aux mécanismes négatifs ou coercitifs qui sont employés au nom de l'unité à la Chambre des communes³⁵. Les sanctions imposées par le leadership pour la plupart des infractions sont relativement insignifiantes. De plus, à cet égard, l'arsenal dont disposent les chefs de l'opposition est beaucoup moins impressionnant que celui du premier ministre. La présence de quelques punitions sans grande portée ne permet pas d'expliquer tout à fait la grande unité de parti qui existe dans la Chambre : il faut davantage de conceptualisation. La deuxième manière de comprendre la discipline de parti est axée sur la solidarité du groupe parlementaire envers son chef qui mobilise ses partisans vers des objectifs communs. Cette large appréciation de la discipline des partis, qui peut être mieux définie comme étant l'unité du caucus, fait référence à

³² Franks, 101.

³³ Réjean Pelletier, « Responsible Government: Victory or Defeat for Parliament? » dans F. Leslie Seidle et Louis Massicotte (éds.) *Taking Stock of 150 years of Responsible Government in Canada* (Ottawa: Groupe canadien d'étude des questions parlementaires, 1999), 56-57.

³⁴ Marleau et Montpetit, 270; 423; 423 note 49.

³⁵ Par exemple, voir Franks en ce qui concerne la discipline de parti, 100-114.

l'exercice du leadership. Certes, la relation réciproque qui se crée entre les chefs et les caudataires constitue le meilleur type de ciment politique. Les chefs qui peuvent conduire leurs partisans ou qui peuvent compter sur leurs partisans pour qu'ils les suivent n'ont pas besoin de se servir de menaces et de faibles intimidations. Vue de cette manière, la norme de la discipline de parti est l'exigence que les chefs exercent le leadership. Ceux qui ne peuvent pas mobiliser les députés vers des objectifs communs sans imposer des pénalités (ou offrir constamment des récompenses) ne peuvent pas demeurer bien longtemps à la tête du parti.

Une fois que le chef a engagé le soutien du caucus, certaines ressources doivent être consacrées au maintien de ce soutien. Dans certains cas, les chefs n'ont à faire que des efforts négligeables à cette fin tandis que, dans d'autres, le chef peut être tenu de répondre exactement aux vœux du parti parlementaire. Cette tâche peut être lourde et exigeante. Preston Manning à qui l'on demandait de parler de sa santé a une fois dit qu'il avait trouvé les chamailleries internes et les querelles entre ses propres collègues du Parti réformiste, habituellement sur des problèmes mineurs et des conflits de personnalité, beaucoup plus stressantes que toutes les attaques ou la tension que lui causaient l'opposition externe ou les défis de répondre à des questions politiques contemporaines³⁶. Les observations de Manning montrent que les chefs mettent beaucoup trop d'énergie à adoucir les divisions et à maintenir l'unité entre les partisans.

Avec le temps, la discipline des partis s'est renforcée au point où la loyauté constante envers le parti et son leadership est devenue la norme de conduite. Pelletier fait remarquer maintenant que la dissidence est toujours l'exception tandis que la discipline de parti demeure la règle³⁷. Il existe deux effets intrigants qui découlent de ce que les analystes jugent être une pression excessive pour se conformer aux vœux du leadership dans la Chambre. Tout d'abord et plus évidemment, ceci impose beaucoup de pression sur les chefs pour qu'ils génèrent de la loyauté des caudataires de façon constante. Deuxièmement, cette norme étend les effets de la dissension et donne ainsi du pouvoir aux dissidents.

En ce qui concerne le premier effet, il est clair que la loyauté des députés est le fondement de l'édifice de la discipline de parti. La norme de la discipline de parti contraint les leaders parlementaires et leurs délégués à faire preuve de leadership pratiquement tous les jours à titre de whip et de chef du parti à la Chambre puisqu'ils doivent veiller avec vigilance à la satisfaction des simples députés. Le chef peut être critiqué en caucus mais, en public, il doit toujours sembler avoir le soutien du groupe. De telles attentes ont pour effet d'augmenter la valeur de la loyauté des députés. Cela explique pourquoi, comme l'a constaté David Docherty dans son étude parlementaire, les jeunes députés du 35^e Parlement ont souligné l'importance de la loyauté envers le chef à titre d'exigence pour l'avancement dans la carrière³⁸. Du fait que la norme institutionnelle d'une discipline de parti excessive pousse les chefs à constamment générer le soutien de leurs députés, toute déviation de cette norme est une porte ouverte à la critique contre les capacités du chef.

³⁶ Flanagan, 18.

³⁷ David Docherty, *Mr. Smith Goes to Ottawa: Life in the House of Commons*, (Vancouver: UBC Press, 1997), 58.

³⁸ *Ibid.*, 107-108.

Ce qui nous amène au deuxième effet. Le caractère central de la conformité du parti au sein de la Chambre sert à amplifier l'effet de la dissidence lorsqu'elle se produit. La discipline de parti pénètre les partis à l'intérieur du gouvernement, comme à l'extérieur. Il est certain que l'unité de parti est importante en ce qui concerne la convention de la confiance mais, en même temps, la norme même est ce qui permet d'évaluer les capacités de leadership. Par conséquent, il est tout aussi important pour les chefs des deux côtés de la Chambre de soutenir leurs députés au risque d'être perçus comme étant faibles. Lorsqu'un député fait fi du leadership, la question doit être réglée rapidement et de façon privée pour éviter de communiquer en public toute diminution de la capacité du chef à obtenir du soutien. Lorsque les députés refusent de se plier devant la position du parti, le chef doit recourir à des tactiques disciplinaires. En cas de mesures graves, par exemple, de suspendre un député de l'assistance au caucus ou de lui retirer sa responsabilité de comité, le principal objectif n'est pas de contraindre le dissident à rejoindre les rangs mais plutôt, dans ce cas-là, le chef fait un exemple du mécréant pour avertir les autres et cherche aussi à réparer tout dommage causé à sa réputation. Habituellement, au moment où des mesures disciplinaires strictes sont imposées, le chef a omis d'exercer le leadership et le dissident a déjà perdu toute sa loyauté. L'expulsion de John Nunziata du caucus du parti Libéral en 1997, à cause de son refus de suivre la position du Cabinet sur la TPS, est un bon exemple de ce type de dynamique disciplinaire³⁹.

Les chefs sont constamment réévalués sur la façon dont ils sont appuyés à la Chambre, et le maintien de la discipline de parti constitue donc un critère essentiel de la capacité du chef. Il est ironique de voir que la solidarité de parti sert les fins de ceux qui décident de défier le leadership de façon publique. Précisément du fait que la désobéissance publique est si rare, le dissident reçoit une attention extraordinaire dans les médias. Par conséquent, le public peut largement surestimer la signification de la dissidence en ce qui concerne l'appui au chef. Dans ce cas-là, la norme de la discipline de parti fait que les chefs n'ont pas d'autre option, ou presque, que de punir les délinquants rapidement, sous peine de voir leur réputation endommagée. Sur ce point, dans le cas du chef de l'Alliance canadienne, Stockwell Day, les difficultés qu'il a eues au printemps et à l'été 2001 semblent montrer que l'insatisfaction quant à son rôle dans les élections générales de l'an 2000 a amené les dissidents à contester son leadership de façon ouverte. C'est ainsi que l'on peut soutenir que les perceptions du public sur la compétence des chefs avaient déjà souffert avant que certains députés de l'Alliance n'aient demandé sa démission.

Toutefois, bon nombre de leaders parlementaires (comme John G. Diefenbaker, Pierre Trudeau, Audrey McLaughlin et Kim Campbell) ont eu du mal à s'imposer aux membres du caucus à la suite d'une campagne électorale malheureuse. Day peut avoir aggravé ses problèmes en adoptant une stratégie où il cherchait à faire revenir les dissidents dans la ligne du parti tout en les menaçant de sanctions s'ils ne se conformaient pas aux vœux du chef. Bien que cinq députés soient éventuellement revenus au bercail, huit autres ont quitté pour siéger dans une coalition avec les Progressistes conservateurs. Les dissidents, soit au plus constituant un cinquième du caucus, ont pu tenir la couverture médiatique pendant plusieurs mois tandis que le chef de l'Alliance était largement critiqué pour son indécision et sa faiblesse. Cette affaire est toujours en évolution de sorte que sa conclusion n'est pas encore évidente. Ce type de raisonnement montre que la rareté de la dissidence publique à la Chambre contraint effectivement les chefs à régler rapidement pour préserver leur image de force et leur capacité

³⁹ « Toeing the Line: The Rule of Party Discipline Gives the Prime Minister and Premiers Immense Power », *Canada and the World Backgrounder*, v. 63 (1) printemps 97: 10.

de leadership. En particulier du fait que la dissidence est rare, sa simple présence peut avoir pour effet de nuire à la perception du public en ce qui concerne la compétence des chefs.

4) Création d'entourages professionnels

Un dernier domaine dans lequel la forme et le processus de la Chambre des communes influent sur l'exercice du leadership concerne la professionnalisation des charges de chef. Il y a moins de quarante ans, W.F. Dawson avançait que la procédure parlementaire aurait une influence positive si les députés étaient traités comme des représentants à plein temps. Depuis les députés ont une tâche plus complexe car ils ont maintenant des carrières à plein temps. La carrière des leaders parlementaires a aussi été transformée dans certains domaines clés. Il existe plusieurs travaux de très grande qualité qui expliquent comment la distribution des ressources et des pouvoirs a évolué. Donald Savoie, par exemple, soutient dans une récente analyse que le pouvoir exécutif a délaissé le premier ministre et ses conseillers supérieurs, tant au niveau politique qu'au niveau du fonctionariat, et qu'il a aussi quitté le Cabinet et ses comités⁴⁰. De la même manière, S.J.R. Noël propose que la création d'entourages personnels des chefs soit devenue un aspect indispensable du leadership. En les décrivant comme le type le plus efficace d'unité organisationnelle dans la politique moderne au Canada, en général, ces entourages désignent des petits groupes de conseillers et de consultants de confiance qui se consacrent à garantir le succès du chef⁴¹. Ils sont utiles en particulier dans les luttes au leadership et offrent des services loyaux en échange de récompenses particulières, habituellement dans une certaine forme de clientélisme. Bien que le pouvoir exercé par ces réseaux d'élite soit habituellement et de façon évidente celui de membres initiés du parti, les entourages constituent maintenant une caractéristique courante de la politique du leadership à Ottawa.

Il est indéniable que les entourages ont contribué à la professionnalisation du leadership parlementaire au Canada. Aucun leader parlementaire qui se respecte ne cherche à exécuter ses tâches sans s'appuyer sur les conseils d'un sondeur professionnel et d'un porte-parole des médias. Les consultants spécialisés dans l'image, les spécialistes de politiques, les entraîneurs des orateurs et les experts en relations publiques peuvent aussi donner de l'aide. Les entourages sont fortement imbriqués dans le processus politique au point qu'ils sont devenus un poste officiel dans les budgets des politiciens : les bureaux des chefs sont maintenant très bien équipés pour assumer les dépenses de ce groupe. Noël fait valoir que les budgets ministériels permettent l'existence d'un entourage substantiel tout comme les chefs des partis minoritaires qui élisent au moins 12 députés⁴². La montée de ces réseaux d'élite constitue une source de pression pour les dirigeants politiques au moins de trois façons : tout d'abord, les chefs doivent être désireux et capables de recruter et de conserver des députés compétents dans leur entourage. Ce n'est pas du tout étrange que des chefs émergents manquent de talent dans ce domaine. Dans son analyse du leadership de Preston Manning, par exemple, Tom Flanagan fait valoir qu'il lui manquait initialement ce type de réseau⁴³. Ce n'est que

⁴⁰ Donald J. Savoie, *Governing from the Centre: The Concentration of Power in Canadian Politics*, (Toronto: University of Toronto Press, 1999), 7.

⁴¹ S.J.R. Noël, « Patronage and Entourages, Action-Sets, Networks », dans A. Brian Tanguay et Alain-G. Gagnon (éds.), *Canadian Parties in Transition*, deuxième édition, (Scarborough, Ont: Nelson, 1996), 242.

⁴² *Ibid.*, 245.

⁴³ Flanagan, 19.

lentement que l'entourage de Manning a connu une croissance en termes de taille et de compétence.

Deuxièmement, les leaders doivent se soumettre à la gestion de l'image de leurs conseillers. Cette tâche semblait facile à l'origine, mais elle peut cependant être assez difficile car il faut modifier des comportements qui sont profondément ancrés, comme la façon de rire, les gestes, les sourires, entre autres. Par exemple, un politicien qui a beaucoup plus confiance en lui quand il porte un complet sur mesure peut prendre un certain temps pour s'habituer à être à l'aise lorsqu'il parle à de grandes foules vêtu d'un cardigan conçu pour adoucir son image. Dans l'exemple de Manning, à un certain moment, il a accepté des conseils, à savoir de mettre en veilleuse son conservatisme social le plus extrême, de polir son apparence, de se passer de lunettes, d'adopter une nouvelle coiffure et de suivre des cours de français⁴⁴.

Enfin, les chefs doivent montrer en quoi ils profitent des conseils professionnels. L'influence importante de la bonne gestion de l'image est très bien illustrée dans un article sur le bref séjour de Kim Campbell au poste de premier ministre. Dans ses propres termes, elle avait des difficultés au tout début à s'ajuster aux exigences d'une vaste catégorie de conseillers et de fonctionnaires qui ne connaissaient pas ses besoins. De la même manière, elle était déterminée à approcher la politique d'une façon tout à fait différente de son prédécesseur⁴⁵. Ainsi, elle rejetait souvent les conseils et agissait de sa propre initiative. Au moment où elle est entrée en fonction, elle a commencé à accepter les conseils plus librement. Les effets ont été profonds. Ses partisans se réjouissaient de sa performance plus vive et mieux adaptée. En faisant remarquer qu'elle s'était débarrassée de son entourage, Ron Graham écrit qu'en réalité, elle était plus elle-même lorsqu'elle avait une très grande dose de confiance en elle et qu'elle dominait ses affaires. En fait, elle avait meilleure allure et se faisait mieux comprendre, surtout parce qu'elle s'était laissée programmer pour devenir une meilleure politicienne⁴⁶. Ainsi, cette affaire montre que les conseils de l'entourage sont indispensables pour aider les chefs à se comporter comme tels.

De fait, plus l'image du chef est polie, moins il risque d'être considéré comme inapte. Et il semble que les effets de l'entourage soient plus évidents en ce qui concerne le comportement que le public attend de lui. Par exemple, si les chefs se laissent guider par des spécialistes en discours et raffinent ainsi leur éloquence devant la Chambre des communes, alors les députés de l'assemblée, les médias et le public peuvent commencer à s'attendre à ce que les leaders parlementaires fassent en général preuve d'une grande éloquence. De la même façon, si des consultants abîment ou manipulent l'image des chefs pour qu'ils semblent plus photogéniques, les citoyens peuvent alors légitimement s'attendre à ce que les chefs soient plus photogéniques que le reste de la population. De la même façon, si les commentaires parlementaires des chefs sont soigneusement préparés pour garantir qu'il n'y ait pas d'erreurs ou presque, alors le public peut s'attendre à ce que les chefs fassent en général beaucoup moins de fautes que la plupart des autres politiciens comme les simples députés. En bref, les efforts de l'entourage peuvent avoir des effets « tiers » imprévus sur les règles institutionnelles informelles : la création du

⁴⁴ Télénouvelle de la Presse canadienne, « Manning's future uncertain as party he masterminded shuns him », Télénouvelle de la Presse canadienne, 8 juillet 2000. Dossier en ligne du *Canadian Business and Current Affairs* consulté le 29 octobre 2001 à <http://datilib.usask.ca:8590>.

⁴⁵ Campbell, 341-346.

⁴⁶ Ron Graham, « The Campbell Gamble », *Report on Business Magazine*, (septembre 1993): 41.

culte de la perfection. Si l'avis de professionnels aide à créer un chef parfait, alors la perfection devient la nouvelle norme institutionnelle. Comme dans le cas d'une discipline de parti excessive, la norme du perfectionnisme du chef sert à amplifier les déviations de la norme. Là, des erreurs ordinaires et des imperfections prennent une plus grande ampleur pour ceux qui les voient car leurs attentes sont tout à fait irréalistes; malgré les conseils professionnels, les chefs ne peuvent pas toujours se comporter de façon parfaite ou être admirés par tout le monde. Toutefois, lorsque la norme de perfection l'emporte, les partisans peuvent trop facilement juger que les chefs sont imparfaits. Dans un tel contexte, le leader parlementaire doit, à tout prix, éviter de faire des fautes, même si elles sont de faible portée.

Les leaders parlementaires actuels ont-ils moins de succès que leurs homologues par le passé?

L'examen des qualités, des capacités et des attentes en général liées aux chefs qui réussissent à la Chambre des communes du Canada nous amène à la prochaine partie de notre étude. Il existe une tradition au Parlement canadien de longs états de services dans les postes de leadership. Des politiciens comme Sir John A. Macdonald, Mackenzie King, Pierre Trudeau et Tommy Douglas ont conduit leurs partis à la Chambre des communes, pendant une dizaine d'années ou plus. En même temps, il semble qu'un vaste nombre de chefs de parti aient récemment été introduits à la Chambre des communes seulement pour démissionner de leur poste quelque temps plus tard. Bien qu'une grande attention ait été accordée au mandat écourté du chef de l'Alliance, les autres chefs de parti semblent maintenant à peine désireux ou capables de rester en poste pendant quatre ans, encore moins pendant une décennie complète. Les chefs d'aujourd'hui passent-ils en fait beaucoup moins de temps en poste? Si tel est le cas, que dire alors de leur succès dans l'exercice du leadership?

Comme le fait remarquer Maureen Mancuso, les politologues n'ont accordé que peu d'attention dans leur analyse à l'étude des modèles de démission des postes de leaders⁴⁷. Une façon d'établir le degré de réussite d'un chef consiste à mesurer le temps qu'il a passé depuis son arrivée en poste jusqu'à son départ. Pendant combien de temps les chefs gardent-ils leur poste? C'est là un bon indice de leur succès dans l'exercice du leadership. La vérification de la longévité politique du chef donne un certain éclairage pour voir si les chefs actuels au Canada dans la Chambre des communes ont autant de succès que leurs prédécesseurs. À cette fin, de l'information de 1867 à 2001 sur les députés qui ont officiellement occupé le poste de chefs de parti et qui ont siégé à la Chambre des communes, a été rassemblée. Pendant cette période, tous les chefs de parti qui ont siégé à la Chambre des communes et qui ont quitté leurs postes ont été examinés. La présente étude porte sur un total de 44 chefs dont les noms figurent à l'annexe A⁴⁸. Pour vérifier l'hypothèse selon laquelle la longévité des chefs modernes est réduite par rapport à celle de leurs prédécesseurs, le groupe de chefs, à l'exclusion de ceux qui occupent actuellement leurs charges, a été divisé en utilisant trois dates différentes ou points de découpage. Le premier point de découpage sélectionné est 1934, ce qui représente une date à mi-chemin dans la période de 1867 à 2001. Les chefs ont été divisés en deux sous-groupes :

⁴⁷ Maureen Mancuso, « The Politics of Shame: Leaving in Disgrace », dans Maureen Mancuso, Richard G. Price et Ronald Wagenberg (éds.), *Leaders and Leadership in Canada*, (Toronto: Oxford University Press, 1994), 266.

⁴⁸ Les chefs intérimaires ont été exclus de l'analyse car leur titre même indique que ce type de chef, qui ne se voit conférer des pouvoirs que pour un court mandat, est présumé quitter son poste après que le parti a choisi un autre chef « régulier » par le biais de ses processus internes.

ceux qui sont devenus chefs de leur parti avant cette date et ceux qui le sont devenus après le 1^{er} janvier 1934. Le nombre d'années totales pour chaque chef en poste a été ajouté; puis le total a été divisé par le nombre de chefs dans le sous-groupe particulier à l'étude. Les résultats montrent le nombre moyen d'années qu'un chef de sous-groupe peut passer en poste. Ils nous permettent de comparer les deux groupes de chefs pour déterminer si la « longévité » du chef dans son poste augmente ou diminue avec le temps.

Les résultats présentés au tableau 1 nous proposent deux éléments d'information essentiels. Tout d'abord, nous remarquons que, bien que douze chefs de parti aient siégé à la Chambre des communes pendant les soixante-sept premières années de son existence, au cours des soixante-sept dernières années, un total de 27 chefs ont été présents. Il y a eu une augmentation de plus du double dans le nombre de cas depuis 1934. Il est clair que le nombre croissant de partis se reflète dans le nombre absolu plus grand de chefs de parti à la Chambre au cours de la seconde moitié de son existence. Ensuite, de 1867 à décembre 1933, la durée moyenne du mandat du chef était de 10,12 années. Toutefois, de janvier 1934 à novembre 2001, ce chiffre diminue pour passer à une moyenne de 9,09 années, ce qui montre que la longévité des chefs depuis 1934 est quelque peu réduite par rapport aux chefs de la période de 1867 à 1933.

Tableau 1
Longévité moyenne des chefs, point de découpage 1934

	Nombre de cas	Nombre d'années moyen
Groupe n° 1 : Avant 1934	12	10,12
Groupe n° 2 : Après 1934	27	9,09

N=39

Toutefois, le fait de simplement scinder l'histoire de la Chambre des communes en deux périodes équivalentes constitue un test assez rudimentaire qui ne tient pas compte de facteurs importants comme l'évolution du système de partis. Pour répondre à cette objection, deux autres points de découpage ont été suivis et utilisés pour comparer la longévité du sous-groupe. Il est intéressant de voir que les deux ont confirmé la tendance identifiée au tableau 1 : les chefs modernes détiennent leur charge de chef pendant un délai beaucoup plus court que leurs prédécesseurs. Un des points de découpage a été choisi compte tenu de la perspective largement utilisée sur l'évaluation du système de partis du Canada. Ici, l'histoire du système des partis est divisée en quatre périodes. Pendant les deux premières périodes, de 1867 à 1957, le contexte politique a évolué d'une situation de domination par un parti unique conservateur à un système de bipartisme classique dans lequel les Libéraux et les Conservateurs se faisaient concurrence à égalité⁴⁹. L'élection de 1957 a marqué un autre changement caractérisé par la formation de gouvernements majoritaires et minoritaires dans un système de concurrence tripartite. Dans la quatrième période, soit de 1993 à l'heure actuelle, le fait qu'il y ait cinq partis en concurrence à la Chambre semble signaler l'arrivée d'un système multipartite. Pour montrer l'émergence de systèmes à trois ou à quatre partis, l'année 1957 a été choisie comme autre point de découpage. Comme dans le premier test, le groupe de

⁴⁹ Pour un aperçu de ces divisions, voir R.K. Carty, « Three Party Systems: An Interpretation of the Development of National Politics », dans Hugh G. Thorburn (éd.) *Party Politics in Canada*, septième édition (Scarborough: Prentice Hall, 1996), 128-145.

trente-neuf chefs a été trié en deux groupes, selon qu'ils aient ou non pris le poste de chef avant cette date. Puis, la longévité moyenne du sous-groupe a été calculée et comparée.

Comme le montrent les résultats présentés au tableau 2, la date de 1957 marque une plus grande disparité, dans la durée du mandat, entre les deux groupes. Ici, le groupe sélectionné avant 1957 a une durée de mandat moyenne de 10,3 années tandis que la longévité politique du groupe postérieur à 1957 diminue pour atteindre 8,36 années, soit une diminution moyenne de 9 % de longévité. Une autre date a été sélectionnée comme point de découpage : 1979. Cette date représente le point intermédiaire entre 1957 et 2001. Bien qu'il y ait relativement peu de cas dans la période postérieure à 1979 par rapport aux chefs qui ont occupé cette charge avant 1979, cette date sert à confirmer la tendance globale. Comme le montrent les résultats présentés au tableau 3, le sous-groupe de 1867 à 1979 qui compte trente-quatre chefs affichait une période de mandat moyenne de 10,1 années en tant que chef. En revanche, ce qui est en contraste marqué, le sous-groupe de 1979 à 2001 avait un total moyen de 4,7 années en poste seulement. Toutes ces comparaisons de longévité moyenne du chef au poste de chef confirment que cette mesure a diminué constamment avec le temps et connu une diminution plus forte depuis 1979.

Tableau 2
Longévité moyenne des chefs, point de découpage 1957

	Nombre de cas	Nombre d'années moyen
Groupe n° 1 : Avant 1957	21	10,30
Groupe n° 2 : Après 1957	18	8,36

N=39

Tableau 3
Longévité moyenne des chefs, point de découpage 1979

	Nombre de cas	Nombre d'années moyen
Groupe n° 1 : Avant 1979	34	10,10
Groupe n° 2 : Après 1979	5	4,70

N=39

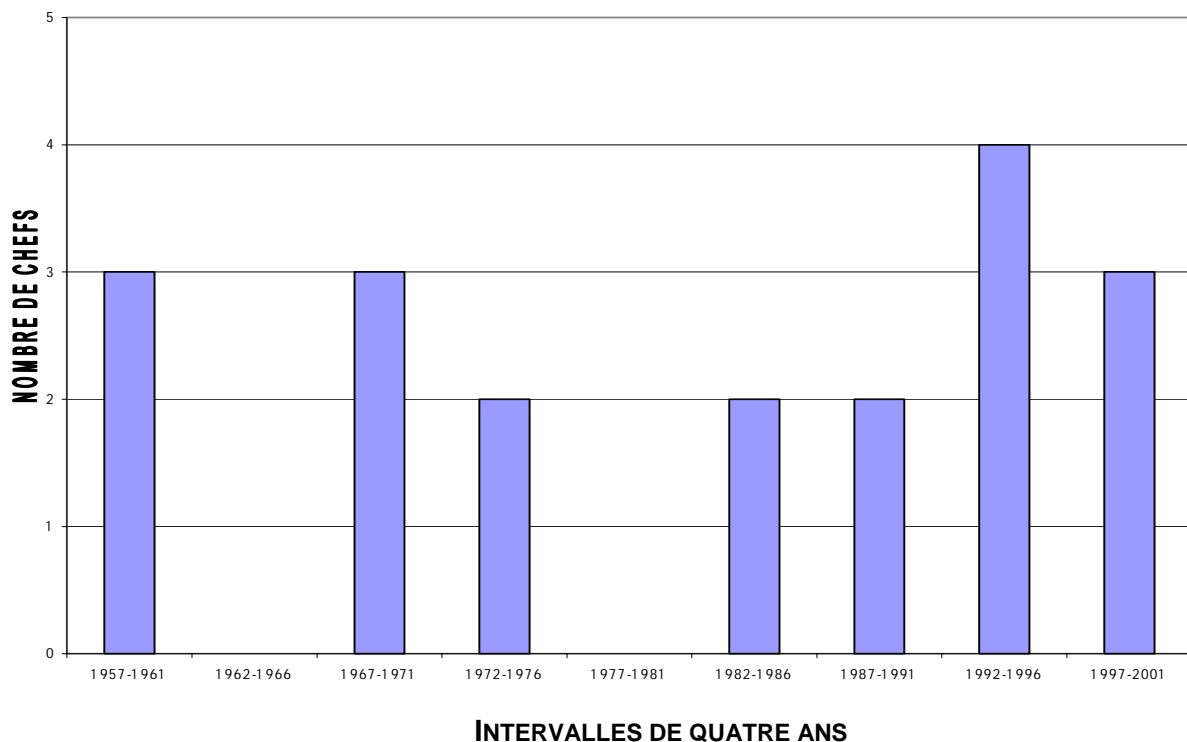
Une autre façon de voir combien de temps les chefs demeurent en poste et avec quelle rapidité ils s'en vont consiste à vérifier le nombre de démission des chefs. Les taux de démission des chefs se trouvent à la figure 1, qui résume le taux de départ global de chefs des partis à la Chambre des communes depuis 1957⁵⁰. Au total dix-huit chefs des grands partis politiques ont quitté leur poste pendant la période étudiée. Ici quatre chefs ont quitté la tête du parti du CCF/NPD, cinq chefs sont partis du parti Progressiste Conservateur et trois ont quitté les rangs des Libéraux⁵¹. Quant aux deux partis les plus récents, fondés à la fin des années

⁵⁰ Les intervalles de l'axe « X » ont été réduits en intervalles de quatre ans pour la clarification de la tendance.

⁵¹ Il existe un certain débat pour déterminer si Hazen Argue, chef du CCF de 1960 à 1961, aurait dû être considéré comme chef intérimaire. J'ai adopté ici la position de John Courtney et choisi d'exclure Argue de l'analyse du fait qu'il a principalement occupé le poste de chef intérimaire à la Chambre, dans un parti sur le déclin et qui allait renaître sous une forme et avec une teneur radicalement différentes. Voir John C. Courtney, *The Selection of National Party Leaders in Canada*, (Toronto: Macmillan, 1973), 176.

1980, le premier chef du Bloc Québécois a démissionné tandis que le Parti réformiste/Alliance canadienne a vu ses deux premiers chefs partir ou déclarer leur intention de démissionner⁵².

FIGURE 1
CHEFS AYANT QUITTÉ LEUR POSTE, INTERVALLES DE QUATRE ANS



D'une part, certains universitaires disent que le système de parti canadien a pris un tournant marqué vers un système véritablement multipartite au cours de la dernière décennie. Dans ce cas-là, l'augmentation du nombre de partis représentés à la Chambre des communes peut traduire une certaine mesure du fort taux de roulement, vu qu'il est raisonnable de s'attendre à ce que le nombre total de chefs qui quittent leur poste augmente, tout simplement du fait du grand nombre de partis politiques représentés en Chambre. D'autre part, la figure montre une augmentation dans le nombre de chefs qui ont quitté leur poste, en particulier après 1992. De fait, sept de ces dix-huit chefs, ou 39%, ont quitté leur poste au cours des dix dernières années. Depuis 1957 et en particulier au cours des dix dernières années, il y a eu un taux de rotation assez élevé à la direction des partis. Parmi tous les partis, seul le chef des Libéraux est resté en poste au cours de la dernière décennie. Ce dernier fait n'est pas du tout inhabituel parce que les Libéraux gouvernent depuis 1993, et il est assez banal de dire que les chefs au pouvoir tendent à y rester. En résumé, cet examen de la longévité officielle des chefs et de leurs taux de rotation montre que les chefs des partis modernes à la Chambre des communes sont beaucoup moins ancrés dans le pouvoir que leurs prédécesseurs.

⁵² Stockwell Day a été inclus car, au moment de la rédaction de ce document, il avait annoncé son intention de démissionner de son poste actuel de chef de l'Alliance canadienne.

Quels facteurs expliquent le déclin de la longévité des chefs en poste?

Si les chefs modernes ont actuellement moins de succès que leurs homologues en ont eu par le passé, nous pouvons nous demander ce qui a changé pour produire cette situation. Certes, il existe un bon nombre d'éléments institutionnels qui ont évolué de façon radicale depuis 1867. Certains sont examinés dans la première section de la présente étude, à savoir l'importance accrue de l'entourage des leaders. Dans cette section, nous nous intéressons à une série particulière de facteurs qui peuvent expliquer la diminution de la longévité des chefs. Nous vérifions ici si les chefs qui sont au pouvoir ont plus de succès que ceux qui ne le sont pas, si les chefs ont moins de succès parce que la cohorte de chefs a changé ou si les chefs ayant beaucoup plus d'expérience parlementaire antérieure ont plus de succès. Pour la première question, comme il est mentionné dans la section précédente, on s'attend en général à ce que les chefs qui entrent au gouvernement puissent rester au pouvoir pendant plus longtemps que d'habitude. La proximité du chef par rapport au pouvoir est donc importante pour expliquer son succès ou son échec. Quant à la deuxième question, bon nombre d'analystes ont soutenu que l'expérience parlementaire des politiciens est une exigence cruciale pour qu'ils se présentent comme chefs⁵³. L'expérience parlementaire de John Turner, par exemple, est largement citée comme étant la principale raison pour laquelle il avait été invité à retourner en politique et a quitté les Libéraux dans les années 1980⁵⁴. Par ailleurs, un manque de service au Parlement peut bloquer les ambitions des chefs éventuels. Le discours de John Diefenbaker à la Convention au leadership des Conservateurs rassemblés en 1976 a mis fin aux chances de Brian Mulroney pour devenir chef lorsque John Diefenbaker a rappelé aux délégués que Mulroney n'avait aucune expérience parlementaire, quelle qu'elle soit⁵⁵.

En ce qui concerne la troisième proposition, comme il est expliqué dans la première section de la présente étude, les règles et la tradition de la Chambre des communes ont une incidence sur le comportement des chefs de façons particulières. Il est alors raisonnable de présumer que les chefs qui remplissent leur rôle prescrit sur le plan institutionnel auront, du moins dans une certaine mesure, plus de succès que les personnes qui échappent à ces contraintes ou qui ne peuvent pas agir de certaines manières. Un facteur qui a nettement évolué avec le temps est la méthode par laquelle les chefs sont sélectionnés pour diriger les partis. Comme le fait valoir John Courtney, avant 1919, c'était un petit cercle de personnes qui contrôlait la sélection des chefs⁵⁶. Tout à fait comme dans la tradition britannique, les chefs de partis étaient choisis par leurs caucus parlementaires. Bien que le chef sortant et le Gouverneur général contribuent occasionnellement à la décision, c'est un petit cercle de députés qui est chargé de la sélection. Du fait que les candidats étaient sélectionnés parmi des représentants parlementaires, les nouveaux chefs avaient déjà été exposés aux contraintes du protocole parlementaire et de son processus. Toutefois, en 1919, le processus de sélection des chefs a évolué profondément. Le Parti Libéral a introduit la convention des délégués pour lui permettre de choisir le chef. Cette innovation a amené le parti extra-parlementaire dans le

⁵³ Voir, par exemple, Groth, 222-223.

⁵⁴ Voir, par exemple, Jack Cahill, *John Turner: The Long Run*, (Toronto: McClelland and Stewart, 1984), 206.

⁵⁵ John Sawatsky, *Mulroney: The Politics of Ambition*, (Toronto: Macfarlane, Walter & Ross, 1991), 294.

⁵⁶ Courtney, chapitre 3.

processus décisionnel tout en mettant fin à la domination du caucus parlementaire dans ce domaine⁵⁷.

Adopté par les autres partis, le mécanisme de convention de délégués est devenu de plus en plus démocratique et représentatif avec le temps. Le nombre de candidats et de délégués a augmenté de façon importante après 1960 tandis que la télévision a fini par jouer un rôle intégral dans la création d'un drame médiatisé⁵⁸. Toutefois, dans les années 1990, on a assisté à un mouvement très net pour délaissier les conventions des délégués et aller vers le choix de leaders par un vote direct. Cette méthode de sélection du chef a été adoptée par bon nombre de partis provinciaux ainsi que quelques partis fédéraux.

Ainsi, la méthode de sélection du chef du parti national est devenue beaucoup plus démocratique avec le temps. La nouvelle méthode de choix par vote direct offre à tous les membres des partis la possibilité de contribuer directement à la sélection d'un nouveau chef. Toutefois, un changement dans le mécanisme de sélection du chef a modifié la façon dont les candidats cherchent à avoir des appuis. Par exemple, les systèmes de vote direct créent de larges incitations pour les candidats au leadership à investir de façon importante dans des techniques sophistiquées de mobilisation de masse et à utiliser les médias pour obtenir du soutien auprès des sélectionneurs dans un groupe relativement large répartis sur un grand territoire. La démocratisation du processus de sélection des chefs a changé le type de leader choisi pour diriger les partis. Bien que la méthode de sélection du caucus ait garanti que le chef de parti ressemble à ses pairs dans bon nombre de domaines, en enlevant l'importance des antécédents parlementaires des chefs, la démocratisation dans la sélection des chefs peut amener à produire des chefs qui n'ont pas l'expérience ou la capacité de fonctionner de façon efficace au Parlement. Courtney soulève ce problème lorsqu'il parle des méthodes de sélection à suffrage universel qui peuvent jouer à l'avantage du candidat lorsque celui-ci ne recevrait habituellement pas beaucoup de soutien à l'intérieur du parti, par exemple des candidats anti-establishment ou des candidats qui ne s'occupent que d'un seul problème⁵⁹.

Il est clair que la Chambre des communes offre certaines incitations pour certains types de comportement de chef. Dans un tel contexte fermé, il est rationnel de s'attendre à ce que les chefs dont la personnalité ou l'approche est conforme aux règles institutionnelles réussissent dans leur charge de chef du Parlement. Toutefois, si la méthode de sélection du chef de parti permet de choisir des personnes qui n'ont pas les talents nécessaires à la vie parlementaire, il est logique de prédire que ces chefs seront en tant que groupe moins brillants que leurs homologues. Pour tester cette proposition et l'autre qui est mentionnée au début de cette section, nous avons utilisé un modèle de régression linéaire. Il existe trois variables indépendantes d'explication et une variable de contrôle. Premièrement, pour rendre opérationnelle la notion de méthode de sélection, nous avons étudié le moyen spécifique par lequel le chef de parti canadien représenté à la Chambre des communes a été sélectionné. Il existe trois méthodes fondamentales : le choix par le caucus, le choix par la convention de délégués ou le choix par un vote direct. Une variable catégorique, METHODOD, a été créée, et chaque cas de choix de leader a été associé avec une valeur qui allait de un à trois.

⁵⁷ *Ibid.*, 59.

⁵⁸ John C. Courtney, *Do Conventions Matter? Choosing National Party Leaders in Canada*, (Montréal & Kingston: McGill-Queen's University Press, 1995) 8.

⁵⁹ *Ibid.*, 250.

Une deuxième variable a été créée, à savoir EXPERIENCE. Cette valeur représente le nombre d'années pendant lesquelles un chef a servi à la Chambre des communes ou au Sénat avant d'être choisi comme chef. Cette variable est incluse pour vérifier si les chefs qui ont le plus d'expérience parlementaire en général ont plus de chance de rester au pouvoir. Troisièmement, l'axiome qui se trouve dans les publications sur le leadership veut que les chefs qui sont au pouvoir conservent leur poste plus longtemps que les chefs qui n'arrivent pas à entrer au pouvoir. L'examen de ce principe est utile à nos fins car il peut aider à expliquer le taux de rotation relativement élevé parmi les chefs de l'opposition dans la période récente et les longues carrières qu'ont eu bon nombre des premiers ministres du Canada. Une variable de découpage, IN_ ou _OUT, à l'intérieur ou à l'extérieur du gouvernement, a été créée pour montrer si la plupart du mandat de chaque chef a été passé au pouvoir. Enfin, une variable de contrôle catégorique, PARTY, soit le parti, a été incluse.

Les résultats de la régression effectuée par la MOMC se trouvent au tableau 4, et les conclusions sont intrigantes pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'analyse montre que la proximité des chefs par rapport au pouvoir représentée par la variable IN_ ou _OUT, est un bon indice de la longévité du chef et est significative au niveau 0,01. Autrement dit, ces conclusions montrent que les chefs qui sont au pouvoir ont de plus longs mandats et, par conséquent, plus de succès que ceux qui sont limités aux bancs de l'opposition. Deuxièmement, les résultats montrent que la variable qui représente la METHODE de sélection est liée négativement à la LONGEVITY (longévité) et ceci est important au niveau 0,05. Ces conclusions montrent une relation inverse : les chefs sélectionnés par des mécanismes plus démocratiques demeurent en poste pendant des périodes plus courtes. Du fait qu'il y a relativement peu de cas qui sont étudiés ici, ce résultat devrait être traité comme un simple résultat préliminaire qui mérite davantage d'étude.

Troisièmement, bien que certains universitaires proposent que l'expérience parlementaires est un bon indice du succès du chef, l'analyse n'appuie pas une telle position. L'expérience des députés dans la Chambre des communes, avant d'accepter la charge de chef, n'est pas liée de façon significative à la longévité. Enfin, l'identité de partisan qui est saisie dans la variable de contrôle PARTY n'a pas de lien avec la durée du maintien du chef en haut de l'organisation.

Tableau 4
La variable dépendante est LONGEVITY

<u>Variables explicatives</u>	<u>Bêta</u>	<u>Valeur T</u>
IN_ ou _OUT	0,665	3,214 **
Sélection de METHODE	-0,309	- 2,04 *
EXPERIENCE	0,044	0,201
PARTY	0,107	0,767
Test de Durbin-Watson	1,50	
Statistique F	5,62 **	
R au carré rajusté	0,345	
Nombre de cas :	43	

*p<.05 **p<.01

RÉSUMÉ

Dans la première section de la présente étude, nous avons examiné le type de chefs qui ont le plus de chances de réussir de nos jours dans la Chambre des communes. Grâce à l'étude de la façon dont certaines règles institutionnelles influent sur l'exercice du leadership à la Chambre, nous en sommes arrivés à une conclusion essentielle, à savoir que le chef doit s'adapter aux règles pour réussir, vu que ces règles créent les bases d'après lesquelles il sera évalué. Un bref examen de la structure d'incitation dans quatre domaines nous a permis d'établir clairement que des capacités en communication verbale sont généralement exigées, surtout pour la période des questions. Les ministres doivent se défendre et expliquer; les chefs des partis qui sont dans l'opposition doivent attaquer et exposer. Ainsi, le processus de la Chambre des communes définit de façon claire les rôles particuliers de leadership pour le gouvernement et l'opposition. Le terrain peut cependant être mouvant : dans certains cas, la concurrence peut l'emporter tandis que, dans d'autres, la collaboration aide à atteindre certains objectifs. Ainsi, bien que ces rôles apparaissent initialement assez dénués d'intérêt et unidimensionnels, les chefs doivent démontrer de la souplesse et de la collaboration quand le contexte institutionnel récompense ce type d'approche.

En nous concentrant sur la façon dont la discipline des partis influe sur les chefs, il nous semble qu'un contexte législatif dans lequel la contestation est traitée comme une faiblesse contraint effectivement les chefs à être très réactifs devant les membres du caucus. Ainsi, la loyauté est une denrée précieuse, qui est constamment recherchée par le leadership. Bien qu'une grande partie de l'analyse des extrants soit centrée sur la raison pour laquelle la coercition aide les chefs à dominer leur caucus, l'examen ci-dessus montre que l'imposition de peines en cas de désobéissance n'est pas une marque de leadership mais plutôt un signe que les chefs n'ont pas réussi à obtenir l'unité du groupe. La norme institutionnelle en ce qui concerne la forte discipline du parti garantit que les chefs doivent constamment mobiliser leurs partisans vers l'atteinte des objectifs de groupe. Ainsi, les chefs sont censés exercer leur leadership de façon constante. Qui plus est, la norme de solidarité du parti met encore en évidence les effets de la contestation. Les rebelles dans la Chambre des communes que nous connaissons ont une influence extraordinaire pour modeler la perception du public de la compétence des chefs. Ainsi, le développement d'une autre norme, à savoir l'attente d'une conduite impeccable, fait naître des attentes irréalistes parmi les membres du caucus. Les chefs dans ce contexte font face à beaucoup de critiques pour des erreurs relativement bénignes.

Après avoir étudié certaines des contraintes et des incitations institutionnelles, nous avons examiné le succès des leaders parlementaires modernes. De façon plus précise, la question consistait à savoir si les chefs de parti modernes au Parlement ont effectivement moins de succès que leurs homologues par le passé. Pour y répondre, nous avons recueilli de l'information sur les leaders parlementaires en poste entre 1867 et 2001, et leur « longévité », soit la période totale pendant laquelle ils ont occupé le poste de chef, a été calculée et comparée. Dans l'ensemble, il semble y avoir une tendance très nette : les chefs de parti modernes passent beaucoup moins de temps dans leur poste. De la même manière, bien qu'il y ait un plus grand nombre de chefs en termes absolus dans la Chambre des communes qui connaît une phase de multipartisme, il y a des raisons de croire que le taux de rotation y est relativement élevé. D'après ces critères, il semble que les chefs parlementaires modernes ne soient pas aussi bien ancrés dans le pouvoir que leurs prédécesseurs.

Compte tenu de cette conclusion, la dernière partie de l'analyse consiste à voir si la longévité des chefs a diminué. Les conclusions obtenues grâce au modèle de régression

effectuée par la MOMC montrent que l'expérience parlementaire antérieure et l'attachement du parti n'expliquent pas bien la baisse de la longévité. En même temps, il existe certaines preuves que les chefs sélectionnés par des mécanismes de partis plus démocratiques ont des mandats réduits. Bien qu'il soit trop tôt pour dire de façon définitive que cette relation soit claire en ce qui concerne les méthodes de vote direct, cette conclusion permet de prouver d'une certaine manière qu'un groupe de sélection plus représentatif peut choisir des chefs qui ont des difficultés à répondre aux exigences pour avoir un leadership à la Chambre des communes. Il faudrait consacrer plus d'attention à cette conclusion préliminaire dans les études à venir, en particulier là où il existe cette disjonction, et il est difficile de dire comment y remédier. Des méthodes de sélection de chef qui soient plus démocratiques sont à première vue intéressantes dans les états démocratiques modernes, en particulier parce qu'elles visent à donner du pouvoir aux membres de la base des partis par rapport aux élites. Toutefois, si les chefs qui sont au pouvoir grâce à ce processus ne peuvent pas fonctionner dans la Chambre des communes, quelle institution doit changer? On ne voit pas clairement laquelle de ces deux institutions a le plus de chances d'être démocratique et peut ainsi demeurer dans sa forme actuelle. Enfin, les conclusions présentées dans la troisième section de la présente étude viennent appuyer le dicton selon lequel « rien ne vaut le succès » : la proximité du pouvoir du gouvernement est un indice important du succès dans la charge de chef de parti.

ANNEXE A

Chefs de parti à la Chambre des communes, 1867-2001,
(les chefs intérimaires ont été exclus)^f

1. John A. Macdonald
2. John J.C. Abbott
3. John Thompson
4. Mackenzie Bowell
5. Charles Tupper
6. Robert Borden
7. Arthur Meighen
8. R.B. Bennett
9. R.J. Manion
10. Arthur Meighen
11. John Bracken
12. George A. Drew
14. John G. Diefenbaker
15. Robert L. Stanfield
16. Joe Clark
17. Brian Mulroney
18. Kim Campbell
19. Jean Charest
20. Joe Clark *
21. Alexander Mackenzie
22. Edward Blake
23. Wilfrid Laurier
24. William Lyon Mackenzie King
25. Louis St. Laurent
26. Lester B. Pearson
27. Pierre Elliot Trudeau
28. John Turner
29. Jean ChrÉtien *
30. Preston Manning
31. Stockwell Day
32. J.S. Woodsworth
33. M.J. Coldwell
34. Hazen Argue
35. Tommy Douglas
36. David Lewis
37. Ed Broadbent
38. Audrey McLaughlin
39. Alexa McDonough *
40. Lucien Bouchard
41. Gilles Duceppe *
42. Réal Caoutte
43. C.A. Crerar
44. Robert Thompson

* = actuellement député.

^f Un certain nombre de cas particuliers ont été exclus.

BIBLIOGRAPHIE

- Bass, Bernard. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, troisième édition. New York NY: The Free Press, 1990.
- Cahill, Jack. *John Turner: The Long Run*. Toronto: McClelland and Stewart, 1984.
- Campbell, Kim. *Time and Chance: The Political Memoirs of Canada's First Woman Prime Minister*. Toronto: Seal Books/Bantam, 1996.
- « Toeing the Line: The Rule of Party Discipline Gives the Prime Minister and Premiers Immense Power. » *Canada and the World Background*, v. 63 (1) printemps 97: 10-13.
- Télé nouvelle de la Presse canadienne. « Manning's future uncertain as party he masterminded shuns him. » Télé nouvelle de la Presse canadienne, 8 juillet 2000. Dossier en ligne de Canadian Business and Current Affairs consulté le 29 octobre 2001 à <http://datalib.usask.ca:8590>.
- Carty, R.K. « Three Party Systems: An Interpretation of the Development of National Politics. » In Hugh G. Thorburn (éd.) *Party Politics in Canada*, septième édition, 128-145. Scarborough: Prentice Hall, 1996.
- Courtney, John C. *Do Conventions Matter? Choosing National Party Leaders in Canada*. Montréal & Kingston: McGill-Queen's University Press, 1995.
- _____. *The Selection of National Party Leaders in Canada*. Toronto: Macmillan, 1973.
- Dawson, W.F. *Procedure in the Canadian House of Commons*. Toronto: University of Toronto Press, 1962.
- Docherty, David C. *Mr. Smith Goes to Ottawa: Life in the House of Commons*. Vancouver: UBC Press, 1997.
- _____. « It's Awfully Crowded in Here: Adjusting to the Five-Party House of Commons. » *Parliamentary Perspectives* n° 2 (octobre 1998): 3-20
- Doern, G. Bruce and Brian W. Tomlin. *Faith and Fear: The Free Trade Story*. Toronto: Stoddart, 1991.
- Flanagan, Tom. *Waiting for the Wave: The Reform Party and Preston Manning*. Toronto: Stoddart, 1995.
- Fotheringham, Alan. *Birds of a Feather: The Press and the Politicians*. Toronto: Key Porter, 1989.
- Franks, C.E.S. *The Parliament of Canada*. Toronto: University of Toronto Press, 1987.
- Graham, Ron. *One-Eyed Kings: Promise and Illusion in Canadian Politics*. Toronto: Collins, 1986.

- _____. « The Campbell Gamble. » *Report on Business Magazine*, (septembre 1993): 30-52.
- Groth, Alexander J. « Britain and America: Some Requisites of Executive Leadership Compared. » *Political Science Quarterly* LXXXV, n° 2 (juin 1970): 217-239.
- Hebert, Chantal. « Loose-lips minister worrisome. » *The StarPhoenix*, 5 novembre 2001, A10.
- Mancuso, Maureen. « The Politics of Shame: Leaving in Disgrace. » In Maureen Mancuso, Richard G. Price et Ronald Wagenberg (éds.). *Leaders and Leadership in Canada*, 266-279. Toronto: Oxford University Press, 1994.
- Marleau, Robert et Camille Montpetit (éds.). *La procédure et les usages de la Chambre de communes*. Ottawa: gouvernement du Canada, Chambre des communes, 2000.
- Noel, S.J.R. « Patronage and Entourages, Action Sets, Networks. » In A. Brian Tanguay et Alain-G. Gagnon (éds.). *Canadian Parties in Transition*, deuxième édition. Scarborough, Ont: Nelson, 1996.
- Pelletier, Réjean. « Responsible Government: Victory or Defeat for Parliament? » dans F. Leslie Seidle et Louis Massicotte (éds.) *Taking Stock of 150 years of Responsible Government in Canada*, 51-69. Ottawa: Groupe canadien d'étude des questions parlementaires, 1999.
- Sallot, Jeff and Hugh Winsor. « PM won't touch key issue. » *The Globe and Mail*, 24 septembre 1993: A1; A8
- Savoie, Donald. *Governing from the Centre: The Concentration of Power in Canadian Politics*. Toronto: University of Toronto Press, 1999.
- Sawatsky, John. *Mulroney: The Politics of Ambition*. Toronto: Macfarlane, Walter & Ross, 1991.
- Simpson, Jeffrey. *The Anxious Years: Politics in the Age of Mulroney and Chretien*. Toronto: Lester, 1996.
- _____. *Discipline of Power: The Conservative Interlude and the Liberal Restoration*. Toronto: Personal Library Publishers, 1980.
- Smith, David E. « Myths, Legends and Foundations for Canadian Politics. » exposé de synthèse, *Canadian Public Administration* vol. 43 n° 3 (hiver): 484-489.
- Ward, Norman. *Dawson's The Government of Canada*, sixième édition. Toronto: University of Toronto Press, 1987
- Wills, Gary. *Certain Trumpets: The Call of Leaders*. New York, NY: Simon & Schuster, 1994.