



© Seventyfour-AdobeStock

LIGHTS - Leadership

L'Europe en quête de vision : l'urgence d'un leadership transformationnel

ESCP Impact Paper No.2024-67-FR

Maria KOUTSOVOULOU
ESCP Business School

L'Europe en quête de vision : l'urgence d'un leadership transformationnel

Maria Koutsovoulou*

ESCP Business School

Résumé

Cet article introductif de l'entretien de Jean Pierre Raffarin pose la question du leadership transformationnel de l'Union Européenne dans un monde en crise. Ayant la complexité comme élément constitutif de son identité, située à mi-chemin entre l'approche américaine et chinoise du leadership, l'Union Européenne doit sa particularité à sa diversité qui est à la fois un atout et un frein à la définition d'une vision stratégique, mobilisatrice, et source d'inspiration pour tous ses citoyens. Quelles sont les priorités actuelles de l'Europe ? réguler, faire émerger le compromis, promouvoir un leadership transactionnel fondé sur une rationalité contrôlée plutôt que transmettre une vision transformative de son présent. Pourtant, c'est cette vision du futur laquelle, lorsqu'elle est partagée, contribue à créer le leadership transformationnel qui ouvrira la voie à un impact durable de l'Europe sur l'échiquier mondial. Comment créer cette vision ? Comment la rendre commune à toutes les parties prenantes de l'Union Européenne ? quelle orientation lui donner ? Ce sont les questions auxquelles cet article et l'interview de Jean-Pierre Raffarin tentent de répondre.

Mots clés : Union Européenne, complexité, polyculture, leadership transactionnel, leadership transformationnel, vision

*Professor, ESCP Business School

L'Europe en quête de vision : l'urgence d'un leadership transformationnel

Notre monde est en crise, il est même cassé (da Empoli, 2024). L'urgence écologique, la guerre, la fracture sociale, et la peur quant à l'essor de l'IA (S. Altman, 2023), sont quelques-unes parmi les giga-menaces (Rubini, 2022), auxquelles nous faisons face actuellement. Ces menaces sont communes à notre humanité et comme Edgar Morin (1987) le décrit dans son ouvrage *Penser l'Europe*, elles sont complexes, et diffuses, génératrices de stratégies de repli sur soi et de division.

Jamais dans l'histoire moderne le besoin de coopération internationale n'a été aussi urgent car ces menaces communes ne tiennent pas compte des frontières nationales ou des continents. Le changement climatique concerne tous les habitants de la Terre, la terreur d'une IA non régulée (H. Micheron, 2024) concerne tous les habitants de la Terre.

Face à cette urgence que fait l'Europe et quel est son rôle sur l'échiquier planétaire ?

Située géographiquement entre les Etats-Unis et la Chine, elle perpétue ce positionnement d'entre-deux dans ses pratiques politiques et sociales, tout comme dans son style de leadership prônant une approche plus complexe que celle des Etats-Unis et plus directe que celle de la Chine.

L'Union Européenne est une construction unique en son genre, un Phénix né du désir partagé de paix, un désir qui dépassait lors de sa création les divisions des communautés nationales qui sont à l'origine de sa polyculture. C'est cette polyculture qui donne à l'Europe sa particularité et sa richesse mais qui constitue également sa plus grande difficulté dans l'élaboration d'une vision commune. C'est ce que Morin (1987) appelle, le nœud gordien paradoxal de l'identité européenne, une identité qui surgit de la division et du conflit et dont l'Europe tire une bénédiction mais qui est en même temps sa malédiction puisque les états-nations qui la composent sont rétifs à « toute instance supérieure qui les subordonnerait ».

De cette complexité en sort une culture de négociation permanente, une volonté de régulation et une recherche de compromis incessante qui fait partie de son ADN et qui peut être parfois à l'origine d'une lenteur dans la prise de décision. Ainsi, décrire l'Europe dans sa complexité n'est pas une tâche difficile, mais peut-on décrire la nature de son leadership ? Est-il fédérateur de ses états-nations ? Est-il une expression de sa culture de compromis ? Repose-t-il sur des valeurs communes ou sur une vision partagée ? A-t-il enfin une portée mondiale et laquelle ?

Du leadership transactionnel au leadership transformationnel fondé sur la vision

Le leadership est un processus d'influence qui consiste en la capacité d'un individu de guider un groupe d'autres individus vers la réalisation d'un but commun. A la recherche de l'efficacité dans la réalisation de cet objectif une théorie largement connue définit deux styles de leadership à la fois très proches et radicalement différents: le leadership transactionnel et transformationnel (Bass, 1985).

Le premier est fondé sur la rationalisation et sur l'échange entre le leader et ses collaborateurs qui poursuivent minutieusement leurs objectifs car à destination ces derniers auront une récompense. Le leadership transactionnel consiste alors en une démarche rationnelle entre agents interdépendants dont l'action repose presque intégralement sur le respect des règles. Dans cette démarche la destination de l'action importe peu si ce n'est que par la récompense promise et par la satisfaction de ses objectifs personnels souvent matériels. La confiance qui lie les deux parties, le leader et le groupe, est rationnelle et repose sur la possibilité de sanction en cas d'absence de respect des règles et de récompense en cas contraire (Lewicki, 2006)

Proche de ce style quant à l'importance donnée à l'action collective, le leadership transformationnel vise au contraire à la transformation du groupe par l'intériorisation de l'objectif poursuivi. L'idée fondamentale est que la destination est plus importante que les règles. Dans le cadre de ce style le leader mobilise ses collaborateurs à travers sa légitimité reconnue et sa vision (Rafferty & Griffin, 2004), il transforme durablement leurs attitudes en leur insufflant une motivation qui va au-delà du simple respect des règles et ceci grâce à un objectif supérieur, ambitieux et stimulant et une considération personnalisée pour chacun d'eux.

Si on applique cette grille de lecture au leadership européen, on se rend vite compte que la construction européenne est le terrain d'un leadership transactionnel plutôt que transformationnel.

La construction européenne, complexe et diverse, repose sur un ensemble de règles et sur la culture du compromis. Elle considère ses états-nations comme des agents rationnels qui connaissent les règles à respecter, règles qu'ils ont contribué à élaborer lors des négociations parfois longues et complexes. Cependant, ce leadership de rationalité qui unit les états-nations ne peut donner lieu à une identité commune, à un *vouloir-vivre* et un *vouloir-être* européens (Morin 1987) qui transformerait leurs attitudes face aux défis du monde et qui les conduirait à dépasser leurs tentations de repli identitaire pour embrasser une cause européenne.

Une récente étude de Dupont & Oberthür (2016) confirme ce constat et souligne la difficulté de l'Europe à définir et à décliner une vision commune : grâce à l'analyse de l'évolution du leadership européen sur la question des réglementations internationales en matière de changement climatique (COP 21) les deux chercheurs arrivent à la conclusion que malgré la volonté du Conseil Européen d'exercer un leadership transformationnel, la difficulté pour les états-nations de dépasser leurs divergences et de parvenir à un accord compromet la mise en application de ce style de leadership. Est-ce parce que la menace ressentie est d'importance inférieure aux enjeux nationaux ? Ou est-ce plutôt que la récompense promise importe moins que la crainte des réglementations trop contraignantes ?

Quoi qu'il en soit, la question qui se pose à nous et celle de notre avenir, de ce destin commun qui donnera lieu au *vouloir-vivre*, et au *vouloir-être* européens qui seront l'âme de l'Europe et son esprit fondé sur ses valeurs humanistes.

Pour que le leadership européen existe, il ne pourra être que transformationnel et durable et pour cela il faudra déterminer une vision qui motivera ses membres à transformer leurs sociétés (Godelier, 2019) et qui leur permettra ainsi de faire face aux défis planétaires actuels.

Cette vision résultera d'une urgence commune, tel l'enjeu du changement climatique, d'un destin commun reconnu comme tel et ne sera pas le fruit d'une régulation ou d'une négociation bien que sa déclinaison en des actions concrètes devra tenir compte de la culture et de la réalité de chacun. En effet, il ne sera pas question de faire fi de nos

différences, au contraire, il faudra accepter la symbolique propre et la vérité de chaque é-tat-nation afin que le leadership de l'Europe dépasse le stade d'une simple déclaration d'intention.

Vous l'aurez compris, le devoir qui s'impose à nos dirigeants européens dans la tourmente mondiale actuelle consiste à mettre de côté leurs particularismes et préférences nationales au profit d'un leadership européen, fédéral et transformationnel, à partir d'une vision prioritaire et distinctive. Ça sera la seule façon de donner du poids et un sens à l'action de l'Europe et de générer ainsi la confiance et l'adhésion de toutes ses parties prenantes.

Références

Altman, S. (2023). La loi fondamentale de l'IA. *Le Grand Continent*

Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.

Godelier, M. (2019). *Fondamentaux de la vie sociale*. CNRS Editions : De Vive Voix, (Coll.) Les grandes voix de la recherche.

Da Empoli, G. (2024). *Portrait d'un monde Cassé : L'Europe dans l'année des grandes élections*. Gallimard : Le Grand Continent.

Dupont, C., & Oberthür, S. (2016). The Council and the European Council: Stuck on the road to transformational leadership. In *The European Union in international climate change politics* (pp. 90-104). Routledge.

Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of management*, 32(6), 991-1022.

Micheron, H. (2024). La terreur de l'IA : la violence millénariste à l'ère de ChatGPT. In da Empoli (Ed.) *Portrait d'un monde Cassé : L'Europe dans l'année des grandes élections*, pp. 177-195, Gallimard : Le Grand Continent

Morin, E. (1987). *Penser l'Europe*. Gallimard : Au vif du sujet

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.

Rubini, N. (2022). *Megathreats: The ten trends that imperil our future and how to survive them*. John Murray.